



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**FINANČNÍ ŘÍZENÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY V RÁMCI
SDRUŽENÍ FIREM**

FINANCIAL MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ORDERS IN THE CONTEXT OF A GROUP
OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří Kusák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2018



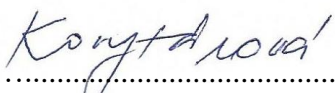
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Jiří Kusák
Název	Finanční řízení stavební zakázky v rámci sdružení firem
Vedoucí práce	Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2017
Datum odevzdání	12. 1. 2018

V Brně dne 31. 3. 2017


.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu


.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Sedláček, J.; Účetnictví pro manažery, Grada Publishing, Praha, 2005, ISBN 80-247-1195-8

Schollová, H.; Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2424-9

Petřík, T.; Ekonomické a finanční řízení firmy, Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3024-0

Tichý, M.; Projekty a zakázky ve výstavbě, C.H.BECK, 2008, ISBN 978-80-7400-009-6

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Zadání práce:

1. Charakteristika stavební zakázky
2. Definování pojmu sdružení firem
3. Identifikace smlouvy o sdružení a jejích dodatků
4. Charakteristika finančního řízení
5. Případová studie

Cílem práce je popis sdružení firem u vybrané stavební zakázky a jeho fungování v rámci finančního řízení.

Výstupem práce bude popis fungování a řízení firem na vybrané stavební zakázce a navržení změny v rámci sdružení firem s poukázáním dopadu této změny na finanční řízení ve sdružení.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



Ing. Eva Vítková, Ph.D.

Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce je zpracována na téma Finanční řízení stavební zakázky v rámci sdružení firem. Práce je členěna do dvou částí. V teoretickém vstupu jsou popsány oblasti týkající se dané problematiky a to stavební podnik, charakteristika stavební zakázky, finanční plánování stavebního podniku, finanční řízení stavební zakázky, definování společnosti, smlouva o společnosti a orgány společnosti.

Praktická část je zaměřena na finanční řízení konkrétní stavební zakázky, která byla realizována v rámci sdružení firem. Diplomová práce nejdříve detailně stanovuje náklady a výnosy společnosti (sdružení) vztažené k dané stavební zakázce a následně je rozdělena do tří variant. První varianta stanovuje hospodářský výsledek společnosti a jednotlivých účastníků společnosti za dané řešené období. Další dvě varianty zobrazují navržené modelové situace, jejichž výstupem je taktéž stanovení hospodářského výsledku společnosti (sdružení) a jednotlivých účastníků sdružení. Výstupem této práce je porovnání všech variant a následné zhodnocení spolu s komentáři.

Klíčová slova

sdružení firem, stavební podnik, stavební zakázka, finanční řízení

Abstract

This Master's thesis focuses on a financial management of construction order in the context of a group of companies. The thesis is divided into two parts. The theoretical part covers all aspects of this topic, which is to describe a construction company, construction order, financial planning of construction company, financial management of construction order, and further is to define group of companies (association of companies), its contract and authorities.

The practical part focuses on financial management of real construction order, which has been realized by group of construction companies. Firstly, the thesis defines costs and revenues of association of companies in detail which are related to real construction order. The practical part is further divided into three variants. First variant determines profit and loss of group of companies and its individual participants for the given period. The next two variants display designed specific model situations and their result is also to determine profit and loss of group of companies and its individual participants. The main goal of the thesis is to compare all variants together and evaluation along with comments.

Keywords

group of companies, construction company, construction order, financial management

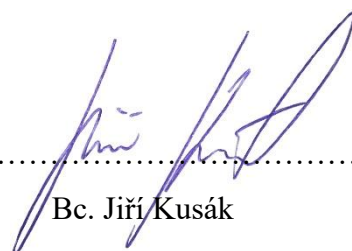
Bibliografická citace VŠKP

Bc. Jiří Kusák *Finanční řízení stavební zakázky v rámci sdružení firem*. Brno, 2018. 97 s., 0 s. příloh. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 12. 1. 2018



Bc. Jiří Kusák
podpis autora

Poděkování:

V první řadě děkuji své rodině za veškerou podporu, trpělivost a poskytnutí vysokoškolského vzdělání. Dále děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Evě Vítkové, Ph.D. za výborné vedení, ochotu, trpělivost a věcné rady při vypracování mé diplomové práce. Děkuji zaměstnancům firmy OHL ŽS, a.s., konkrétně Ing. Zdeňce Kvasničkové, Ph.D., Ing. Pavlu Kocandovi, Ph.D., Ing. Kláře Svirákové, Ing. Janu Helešicovi a Ing. Radimu Machulovi za poskytnutí praxe, umožnění zpracovat praktickou část této práce, za všechny konzultace, rady, předání jejich zkušeností a za jejich věnovaný čas.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE.....	11
3	STAVEBNÍ PODNIK.....	12
4	CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍ ZAKÁZKY	14
4.1	Soukromé stavební zakázky	14
4.2	Veřejné stavební zakázky	14
4.2.1	Veřejná stavební zakázka podle předpokládané hodnoty	16
5	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ STAVEBNÍHO PODNIKU	17
5.1	Cíle a pojetí finančního plánu.....	17
5.2	Dlouhodobý finanční plán podniku	18
5.3	Krátkodobý finanční plán podniku.....	19
5.4	Finanční kontrola.....	20
6	FINANČNÍ ŘÍZENÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY	21
7	DEFINOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	22
8	SMLOUVA O SPOLEČNOSTI	25
8.1	Smlouva o společnosti - náležitosti smlouvy	25
8.2	Dodatek ke smlouvě o společnosti	33
9	ORGÁNY SPOLEČNOSTI.....	40
9.1	Rada společnosti.....	40
9.2	Vedení stavby a realizační tým.....	42
10	PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	43
10.1	Popis stavební zakázky a základní kritéria společnosti.....	44
10.2	Organizační struktura společnosti	47
10.3	Popis finančního řízení stavební zakázky ve společnosti.....	48
10.3.1	Popis zúčtování nákladů společnosti.....	52
10.3.2	Popis zúčtování výnosů společnosti.....	54

10.3.3	I. Varianta - Stanovení HV za 2. čtvrtletí roku 2012	63
10.4	Modelace variantních řešení.....	72
10.4.1	II. Varianta - 50% / 50%	72
10.4.2	III. Varianta - 80% / 20%	78
10.4.3	Komentář k modelacím variantního řešení 50/50 a 80/20	87
10.4.4	Závěrečné zhodnocení všech variant	88
11	ZÁVĚR	90
12	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
13	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	93
14	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	95
15	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	96

1 ÚVOD

Diplomová práce je sepsána na téma Finanční řízení stavební zakázky v rámci sdružení firem. V současnosti je na stavebním trhu realizováno velké množství především veřejných stavebních zakázek, kde je generálním dodavatelem právě sdružení firem, které vystupují jako jedna společnost. Děje se tak především ze dvou důvodů. Z důvodu zastoupení stavebních prací v rámci jednotlivých účastníků společnosti (sdružení) a z důvodu eliminace konkurence. Další důvody jsou rozebrány v diplomové práci. Práce je zaměřena na způsoby fungování a řízení sdružení firem jakožto nově vzniklé společnosti v rámci konkrétní stavební zakázky, která byla v minulosti tímto způsobem zrealizována.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou řešeny vstupní teoretické oblasti, které jsou zaměřeny na charakteristiku stavebního podniku a charakteristiku stavební zakázky. Dále je věnována pozornost finančnímu plánování stavebního podniku, které zahrnuje cíle a pojetí finančního plánu, charakterizuje dlouhodobý a krátkodobý finanční plán a finanční kontrolu. Samostatná kapitola je taktéž věnována finančnímu řízení stavební zakázky. Nakonec teoretická část definuje společnost, neboli sdružení firem, kde se zaměřuje především na důvody založení společnosti. Detailně je rozebrána smlouva o společnosti v samostatné kapitole a taktéž orgány společnosti, kterými jsou rada společnosti a vedení stavby spolu s realizačním týmem.

Druhá část je věnována případové studii, která je zaměřena na finanční řízení společnosti (sdružení firem), jak tomu bylo ve skutečnosti na dané stavební zakázce a na navržení několika variantních řešení s poukázáním těchto řešení na dopad finančního řízení společnosti. Nejdříve je charakterizována stavební zakázka a organizační struktura celé společnosti. Dále je popsáno finanční řízení této stavební zakázky ve společnosti, v rámci kterého jsou nejprve identifikovány celkové náklady společnosti, popis zúčtování těchto nákladů a popis zúčtování výnosů společnosti. Na základě této identifikace a popisu, je dále diplomová práce rozdělena na tři varianty. V rámci první varianty stanoví hospodářský výsledek společnosti a jednotlivých účastníků společnosti za dané období, které diplomová práce řeší. Druhá a třetí varianta zobrazí modelové situace, které ve skutečnosti na řešené stavební zakázce nenastaly, ale mohlo by být pomocí těchto variant řešeno fungování společnosti (sdružení). Na závěr diplomová práce porovná všechny varianty a okomentuje dopad těchto variantních řešení na finanční řízení společnosti, neboli sdružení firem.

2 CÍL PRÁCE

Cílem práce je popis sdružení firem u vybrané stavební zakázky a jeho fungování v rámci finančního řízení. Proces finančního řízení na vybrané stavební zakázce bude vysvětlen za pomoci příslušných tabulek, které stanoví náklady společnosti (sdružení), výnosy a následně hospodářský výsledek společnosti (sdružení) a skutečný hospodářský výsledek jednotlivých účastníků společnosti (firem). Tento postup bude dodržen v rámci několika variantních řešení finančního řízení, která budou navržena, porovnána, zhodnocena a doplněna komentáři.

3 STAVEBNÍ PODNIK

Stavební podnik je společnost (v obchodním rejstříku zapsána jako společnost s ručením omezeným - s.r.o., spol. s r.o. nebo v obchodním rejstříku zapsána jako akciová společnost – a.s.), která působí na stavebním trhu jako zhotovitel a dodavatel, jejíž hlavní činností je stavební výroba. [6, s. 8]

Cílem stavebního podniku je dosažení ziskovosti stavební výroby, růst a udržení své pozice na trhu.

V době působení stavebního podniku na trhu vznikají různé problémy, které negativně ovlivňují právě ziskovost - mohou ji výrazně omezit a v nejhorším případě stavební podnik zlikvidovat. Tyto problémy lze rozdělit na:

- *vnější – externí,*
- *vnitřní – interní.* [6, s. 9]

Jedním z úkolů stavebního podniku je rozeznat a včas identifikovat tyto externí a interní problémy neboli rizika a být na ně připraven. *Externí rizika vznikají v důsledku změn a úprav zákonů, vyhlášek a předpisů ze strany státu, v důsledku situace na stavebním trhu, finančního trhu a trhu práce.* [6, s. 9] Tyto externí rizika stavební podnik neovlivní, ale musí být na ně připraven například v podobě strukturální změny uvnitř podniku, atd.

Interní rizika jsou zejména problémy, které vznikají v podniku v procesu spojeném se zajištěním výroby, prodejem výroby a zajištěním jeho celkové prosperity. [6, s. 9]

Důležité je taky vyjmenovat specifika stavební podniku. Ty jsou následující:

- výroba stavebního podniku je zakázková (každá stavba je specifická),
- stavební výroba se přemísťuje na místo vzniku stavebního díla, kde po dokončení toto stavební dílo zůstává,
- stavební výroba je z časového hlediska náročnější, než kterákoliv jiná výroba a zatěžuje stavební podnik vysokým podílem materiálových nákladů. Z tohoto důvodu vyžaduje stavební podnik dostatečný provozní kapitál. [6, s. 9]
- zisku se dosahuje až v delším časovém horizontu, za to jsou ale zisky ze stavební zakázky poměrně velké (záleží samozřejmě na správném nastavení ceny stavební zakázky, situaci na trhu, atd.).

Hlavní činností stavebního podniku je produkce stavebních prací. Tyto stavební práce stavební podnik vykonává buď:

- a) pomocí vlastních kapacit (vlastník pracovníků),
- b) anebo pomocí subdodávek.

Pokud stavební podnik realizuje určité stavební práce pomocí vlastních kapacit, tak tyto práce jsou výrobního charakteru. Jestliže stavební podnik realizuje část stavebních prací subdodavatelsky, tak tyto stavební práce mají charakter obchodní činnosti, kde podnik zajišťuje jejich koordinaci a podmínky pro správné zhotovení.

Stavební práce se v praxi dělí na:

- hlavní stavební výrobu, zkráceně „HSV“,
- přidruženou stavební výrobu, zkráceně „PSV“,
- a demolice.

Hlavní stavební výroba zahrnuje zejména zemní práce, základy, svislé a kompletní konstrukce, vodorovné konstrukce, úpravy povrchů (vnitřní, vnější), podlahy, staveništní přesun hmot, atd.

Přidružená stavební výroba zahrnuje zejména práce a dodávky nutné pro dokončení stavebního díla. Zahrnuje řemesla jako izolace proti vodě, krytiny, tepelné izolace, zdravotnické instalace, vnitřní kanalizace, ústřední vytápění, klempířské konstrukce, zámečnické konstrukce, truhlářské konstrukce, nátěry, obklady, malby, elektromontáže, atd. [6, s. 11]

Výstupem stavebního podniku je včasné vyhotovení stavební zakázky dle zadávací dokumentace. Charakteristikou stavební zakázky se bude zabývat následující kapitola diplomové práce.

4 CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍ ZAKÁZKY

Stavební zakázku můžeme charakterizovat jako dodávku výkonů, prací a služeb. Jejím cílem může být zhotovení nového stavebního díla (novostavby) jako je například výstavba rodinných a bytových domů, výstavba občanské vybavenosti aj., upravení stávajícího stavebního díla jako je rekonstrukce, rozšíření a modernizace nebo demolice. Tyto pojmy jsou vysvětleny dále v textu.

Novostavba = jedná se o nově vybudovaný stavební objekt, který má charakter dlouhodobého hmotného majetku.

Rekonstrukce = provedení stavebních úprav v konstrukci při zachování půdorysného a výškového ohraničení daného objektu.

Rozšíření = přístavba nebo nástavba ke stávajícímu objektu.

Modernizace = pod tímto pojmem si můžeme představit provedení takových stavebních úprav, při kterých dojde k nahrazení stávajících částí objektu modernějšími a zvýší se tím vybavenost stavebního objektu.

Demolice = zbourání stávajícího stavebního díla a následné odklizení sutě na specializované skládky.

Stavební zakázky je možné členit z pohledu investora na soukromé a veřejné. Těmito typy se bude diplomová práce zabývat v následujících kapitolách. [8, s. 12]

4.1 Soukromé stavební zakázky

O soukromé stavební zakázce mluvíme v případě, kdy investor je fyzická nebo právnická osoba. [6, s. 9] Pokud je investorem zpravidla fyzická osoba, tak můžeme soukromou stavební zakázku nazvat jako „individuální“. Jde o typ zakázky, která není realizována v rámci podnikatelské činnosti. Pokud je investorem právnická nebo fyzická osoba, která danou stavební zakázku realizuje za účelem své podnikatelské činnosti, nazývá se „zakázkou v rámci podnikatelské sféry“. [8, s. 12]

4.2 Veřejné stavební zakázky

Veřejná zakázka je v obecné rovině definována zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen zákon). *Veřejné zakázky jsou realizovány na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli.* [7, s. 9].

Podle zákona může být zadavatelem veřejné zakázky:

- Veřejný zadavatel
- Dotovaný zadavatel
- Sektorový zadavatel
- Centrální zadavatel

Veřejným zadavatelem je

- a) Česká republika,*
- b) Česká národní banka,*
- c) státní příspěvková organizace,*
- d) územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace,*
- e) jiná právnická osoba, pokud*
 - 1. byla založena nebo zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a*
 - 2. jiný veřejný zadavatel ji převážně financuje, může v ní uplatňovat rozhodující vliv nebo jmenuje nebo volí více než polovinu členů v jejím statutárním nebo kontrolním orgánu. [9, §4 odst. 1]*

Zjednodušeně řečeno, je to stát, ČNB nebo samosprávné celky či příspěvkové organizace, které jsou financovány státem.

Dotovaný zadavatel: Zadavatelem je osoba, která k úhradě nadlimitní nebo podlimitní veřejné zakázky použije více než 200 000 000 Kč, nebo více než 50 % peněžních prostředků, poskytnutých z

- a) rozpočtu veřejného zadavatele,*
- b) rozpočtu Evropské unie nebo veřejného rozpočtu cizího státu s výjimkou případů, kdy je veřejná zakázka plněna mimo území Evropské unie. [9, §4 odst. 2]*

Pozn.: Pojem „dotovaná zadavatel“ není uveden v novém zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ale je zřejmé, že jde o dotovaného zadavatele. V minulém zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, byl tento pojem uveden. To samé platí o ostatních typech zadavatelů, které jsou v diplomové práci uvedeny.

Sektorovým zadavatel je osoba, která vykonává některou z relevantních činností podle § 153, například v odvětví vodárenství, teplárenství, plynárenství, elektroenergetiky atd. [9]

Centrálním zadavatelem je zadavatel podle § 4 odst. 1 nebo 3 anebo zadavatel podle práva jiného členského státu, který provádí centralizované zadávání spočívající v tom, že provádí zadávací řízení nebo zvláštní postupy podle části šesté, v nichž

- a) pořizuje dodávky či služby, které následně přenechá jednomu nebo více zadavatelům za cenu nikoliv vyšší, než za kterou byly pořízeny, nebo*
- b) jiný zadavatel nebo zadavatelé pořizují dodávky, služby nebo stavební práce. [9, §9]*

4.2.1 Veřejná stavební zakázka podle předpokládané hodnoty

Veřejné zakázky podle předpokládané hodnoty dělíme na nadlimitní zakázky, podlimitní zakázky a zakázky malého rozsahu. Podle předmětu se člení na veřejné zakázky na dodávky - §14 odst. 1, veřejné zakázky na služby - §14 odst. 2 a veřejné zakázky na stavební práce - §14 odst. 3.

Veřejné zakázky na dodávky jsou takové, jejichž předmětem je pořízení zboží. U veřejných zakázek na stavební práce je předmětem provedení stavebních prací, příprava projektové a inženýrské činnosti a zhotovení stavby jako výsledku stavebních a montážních prací. Veřejná zakázka na služby je zakázka, která není veřejnou zakázkou na dodávky ani stavební práce. [8, s. 12]

- Nadlimitní zakázky na stavební práce jsou takové, jejichž hodnota činí nejméně 142 668 000 Kč bez DPH. [10]
- Podlimitní zakázky na stavební práce jsou v rozsahu od 6 000 000 Kč bez DPH do 142 668 000 Kč bez DPH. [9]
- Zakázky malého rozsahu na stavební práce jsou do 6 000 000 Kč bez DPH. [9]

Zákon definuje limity i na dodávky a služby, ale vzhledem k tématu diplomové práce jsou zmíněny limity pouze pro stavební práce.

5 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ STAVEBNÍHO PODNIKU

Finanční plánování je nutné vzhledem k průběžné kontrole hospodaření podniku. Sestavuje se na základě účetních výkazů buď na celý rok, čtvrtletí nebo jako měsíční.

Finanční plánování ve stavebním nebo v jakémkoliv jiném druhu podniku můžeme charakterizovat jako *komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení*. [5, str. 243] a taktéž je *prioritní funkcí řízení podniku*. [5, str. 243]

Pro zpřesnění je finanční plánování *rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření*. [5, str. 259]

Finanční plánování jako takové můžeme z časového hlediska rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. *V dlouhodobém plánovacím horizontu je větší vůle při vytyčování cílů a strategie. V krátkodobém plánovacím horizontu se cíle spíše přizpůsobují disponibilním prostředkům*. [5, str. 243]

Výsledkem finančního plánování je vyhotovení finančního plánu, který *plní úlohu systému včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou*. [5, str. 243] Je to *zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku*. [5, str. 244]

V následujících podkapitolách budou charakterizovány cíle a pojetí finančního plánu, dlouhodobý finanční plán podniku, krátkodobý finanční plán podniku a finanční kontrolu.

5.1 Cíle a pojetí finančního plánu

Pojetí finančního plánu je zpravidla nezávislé a při tvorbě tohoto plánu se postupuje ve třech krocích, kdy musíme:

- *kvantifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu,*
- *formulovat finanční politiku,*
- *navrhnout vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady)*. [5, str. 244]

Celkově když se člověk zamyslí nad hlavním neboli obecným cílem řízení podniku, ať už stavebního či podniku jiného druhu, bude to právě existence podniku a každoroční dosažení co nejlepšího hospodářského výsledku.

Finančním cílem podniku se rozumí maximalizace zisku, od kterého se odvíjí tržní hodnota podniku například společnosti s ručením omezeným anebo tržní kurz ceny akcie u akciové společnosti.

Co se finanční politiky týče, tak ta dává odpověď například na otázky:

- *jak smějí být jednotlivé kapitálové zdroje používány?*
- *kde lze získat dodatečný kapitál?*
- *jaká smí být zadluženost?* [5, str. 244]
- atd.

5.2 Dlouhodobý finanční plán podniku

Jde o plán, který je z časového hlediska vytvářen zpravidla na dobu dvou až pěti let (nejčastěji však na dobu pěti let), ale nic nebrání zpracovat dlouhodobý finanční plán na dobu třeba dvaceti let (například u PPP projektů, kde se počítá právě s dlouhou dobou provozu a spoluprací veřejného a soukromého sektoru).

Obsahem dlouhodobého finančního plánu je:

- analýza finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků neboli cash flow,
- plánovaná rozvaha,
- plánovaná výsledovka (výkaz zisků a ztrát),
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování. [5, str. 244]

5.3 Krátkodobý finanční plán podniku

Jde o plán, která je z časového hlediska vytvářena na jeden rok nejčastěji formou výkazů. *Nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu je plánovaná výsledovka v kalkulačním členění:*

- tržby,
- přímý materiál,
- přímé mzdy,
- variabilní nepřímé náklady (výrobní režie),
- fixní nepřímé náklady (ostatní režie),
- zisk před zdaněním,
- daň z příjmů,
- zisk po zdanění. [5, str. 254]

Plánovaná výsledovka vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách: uvedení investičního majetku do provozu, zavedení nových výrobků do výroby, opuštění některých aktivit. [5, str. 254]

Další výkazy, které krátkodobý finanční plán obsahuje, jsou:

- rozvaha,
- plán cash flow,
- plán rozdělení zisku.

Pro shrnutí, krátkodobý finanční plán slouží pro konkretizaci cílů a záměru z dlouhodobého finančního plánu. Můžeme na jeho základě rychle reagovat na odchylky a změny.

5.4 Finanční kontrola

Jelikož je finanční plán (ať už dlouhodobý nebo krátkodobý) jenom plán, který nás má vést tím správným směrem, tak musíme na základě reálných účetních výkazů za uplynulé období provádět kontrolu mezi žádoucím plánem a těmito výkazy. Odchytky od plánu mohou být jak kladné (skutečnost je lepší, než jsme si naplánovali), tak záporné (skutečnost je horší než náš plán). Na základě této kontroly je dále potřebné zjistit, z jakých důvodů k odchýlení došlo a tím pádem zjistit, kde jsme například udělali v plánu chybu nebo kde jsme zapomněli počítat s nějakou podstatnou věcí, která plán ovlivnila ať už pozitivním nebo negativním směrem. Toto zjištění nám pomůže při tvorbě dalších nových plánů a můžeme se tak vyvarovat opakovaným chybám.

Finanční kontrolu můžeme rozdělit na operativní, rozpočtovou a strategickou.

Operativní kontrola = zaměření na zisk, peněžní toky, strukturu oběžných aktiva (jaké je procento zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku) a strukturu krátkodobých pasiv (krátkodobé závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, státu, krátkodobé úvěry, atd.).

Rozpočtová kontrola = kontrola rozpočtů plánů a skutečností (tržeb a nákladů).

Strategická kontrola = kontrola dlouhodobých cílů (například rozšíření investic u dlouhodobého majetku, technologií, atd.).

Controlling = může být například finanční, technický, controlling termínů, controlling jakosti, aj. Vzhledem k tématu diplomové práce bude zmíněn finanční controlling a controlling termínů.

- Finanční controlling = kontrola plánu s realitou (tržby, náklady na výrobní materiál, výrobní mzdy, atd.).
- Controlling termínů = kontrola plánu s realitou (např. datum splatnosti vs. BÚ).

Pro shrnutí, u všech kontrol se zjišťují odchylky mezi skutečností a plánem za sledované období (měsíc, čtvrtletí).

6 FINANČNÍ ŘÍZENÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY

Mezi nejdůležitější účetní výkazy pro finanční řízení stavební zakázky patří výkaz zisku a ztráty, kde jsou zobrazeny předpokládané výnosy a náklady a cash flow. Oba zmiňované výkazy je potřebné sledovat během doby realizace stavební zakázky. Tzn., že je nutný i další dokument a to časový harmonogram.

Management musí tedy sledovat:

- **výnosy** (na základě odběratelských faktur) a **náklady** (na základě dodavatelských faktur), které jsou stanoveny jako předběžné (na základě již schválené SoD) a zároveň upravovat jejich skutečný stav během realizace zakázky,
- **příjmy** (uhrazené odběratelské faktury) a **výdaje** (uhrazené dodavatelské faktury).

Cílem finančního řízení u stavební zakázky je zajištění její likvidity a udržení plynulého cash flow.

V rámci finančního řízení stavební zakázky musí management provádět průběžné kontroly, tzn. kontrolovat plán vs. realitu.

7 DEFINOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je charakterizován pojem společnost ve smyslu „sdružení firem“ a dále je definováno, proč se firmy sdružují za účelem vysoutěžení a následné realizace stavební zakázky.

U veřejných zakázek v poslední době platí trend uzavírání sdružení¹ více stavebních firem. Toto sdružení je potom považováno za dodavatele stavby a i pod tímto názvem jde do soutěže veřejné stavební zakázky. Sdružení bývá obvykle u větších staveb [8, str. 16] a může být založeno kvůli:

- potřebným referencím do soutěže,
- požadavku zadavatele na provedení určitého % díla vlastními kapacitami,
- zmenšení rizik (rozprostření rizik na ostatní účastníky sdružení),
- eliminování konkurence (čím méně podaných nabídek, tím větší šance na vysoutěžení stavební zakázky),
- kvalifikovaným pracovníkům, kteří se musí podílet na realizaci stavebního díla,
- kvůli budoucím referencím.

V následujících větách bude uvedeno, kdy je výhodné založit společnost (sdružení firem) formou smlouvy o společnosti:

Pokud to bude bráno od prvně počátku, tak je vhodné uvést, v jaké fázi se začne o společnosti (sdružení) uvažovat. Většinou manažer nebo jiný vedoucí pracovník ve větší stavební společnosti dostane informaci z obchodního oddělení o předpokládaném zveřejnění nějaké zakázky „X“ ve věstníku veřejných zakázek a o předpokládané hodnotě zakázky. Pokud se zdá zakázka „X“ zajímavá pro stavební firmu, tak už v této fázi se začne přemýšlet nad otázkou, jestli se o zakázku bude firma vůbec ucházet a jestli ji bude moci realizovat sama nebo případně ve společnosti (sdružení). Na druhou stranu management firmy nemá podrobné a konečné informace, takže vyčká na zveřejnění stavební zakázky ve Věstníku veřejných zakázek, kde budou uvedeny přesné požadavky a informace o dané zakázce.

¹ Dnes dle nového občanského zákonu se termín „sdružení“ nahradil termínem „společnost“.

Jelikož bude praktická část diplomové práce zaměřena na konkrétní stavební zakázku, všechny další informace v textu budou vztaženy k této stavební zakázce. Dejme tomu, že manažer dostal informaci o „Přístavbě laboratoří a počítačového centra“. Jakmile je zakázka vyvěšena ve Věstníku veřejných zakázek, tak si manažer detailně nastuduje „Podmínky účasti“ a postupně zjišťuje, jestli splňuje příslušné profesní kvalifikační požadavky, ekonomickou a finanční způsobilost, technickou způsobilost a například zjistí, že nemá potřebné osvědčení na provádění vzduchotechniky, která je v laboratořích komplikovaná anebo nemá potřebné reference z obdobné stavby, případně nemá kapacity na provedení některé ze stavebních prací. Proto se začne uvažovat o možném sdružení s jinou firmou, která potřebné osvědčení, reference, kapacity atd. má.

Pokud se vedení firmy dohodne a ví, že se o zakázku samostatně ucházet nemůže, protože by firma byla z výběrového řízení vyřazena, ale o zakázku zájem má, tak začne obchodní fáze a postupné oslovení firem, které by mohly být potencionálním účastníkem sdružení.

Osloví se tedy například Firma B, která zajišťuje technická zařízení budov. Zakázka se firmě B zamlouvá a tak, po stanovení předběžných podmínek, se firmy dohodnou, že se o zakázku „Přístavba laboratoří a počítačového centra“ budou ucházet společně.

Předložení nabídky za nově vzniklou společnost (sdružení firem) předchází ovšem nejprve „Smlouva o společnosti“, kterou uzavřou účastníci společnosti mezi sebou. V této smlouvě se uvede název společnosti, *kdo bude vedoucím účastníkem společnosti, jakým procentuálním poměrem se budou firmy podílet na nákladech a výnosech, zisku a ztrátě společně realizovaného díla, atd.*[8, str. 16] Detailní rozbor „Smlouvy o společnosti“ bude uveden v kapitole 8.

Jakmile má společnost (sdružení firem) i právní podklad, může vypracovat nabídku do výběrového řízení a následně ji jménem nově vzniklé společnosti podat.

V rámci výběrového řízení se tedy mohou sejít nabídky například od „Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“, Firmy C a Firmy D. Tím, že Firma A spolu s Firmou B uzavřeli smlouvu o společnosti, tak zvýšili své šance na výhru stavební zakázky a eliminovali tak navzájem jednu nabídku.

Na závěr této kapitoly bych rád uvedl fakt, který by se v rámci sdružujících firem neměl vyskytovat. Nesmí proběhnout situace, kdy by byla vypsána například finančně velká stavební zakázka, o kterou se mohou potencionálně ucházet jen 4 největší firmy na trhu

a tyhle firmy by se domluvily, že spolu uzavřou smlouvu o společnosti a v rámci výběrového řízení by byla podána jen jedna nabídka a to ještě s cenou, jejíž výše není stanovena optimálně oproti předpokládané hodnotě stavební zakázky. Tímhle by vzniknul už tzv. kartel a celé výběrové řízení by v takovém případě mohlo být právně napadnutelné. Jednalo by se o eliminaci a potlačení konkurence a o „neproběhnutí čestného výběrové řízení“.

8 SMLOUVA O SPOLEČNOSTI

Kapitola bude zaměřena na podrobnou analýzu smlouvy o společnosti. Budou zde popsány všechny náležitosti, které smlouva obsahuje a vyžaduje. Dále bude popsán dodatek ke smlouvě, protože je nezbytnou součástí samotné smlouvy o společnosti.

Prvotní smlouva o společnosti jako taková, není obsáhlá, skládá se z několika článků a vymezuje pouze základní náležitosti, které jsou popsány níže. Články ovšem nejsou nijak předepsané a závazné. Jelikož si každá smlouva o společnosti vyžaduje specifickou úpravu a informace, v následujícím textu je uvedena možná struktura smlouvy.

8.1 Smlouva o společnosti - náležitosti smlouvy

Článek 1. Smluvní strany

- Tento článek se neliší svou náplní od obdobného článku, který nalezneme v každé smlouvě, ať už ve smlouvě o dílo nebo v jiném druhu smluv. Firmy, které zakládají společnost, zde uvádějí:
 - ✓ Název firmy,
 - ✓ Sídlo,
 - ✓ Identifikační číslo (IČ),
 - ✓ Daňové identifikační číslo (DIČ),
 - ✓ Oprávnění zástupci ve věcech smluvních, technických a ekonomických, které firma zplnomocnila na základě plné moci.

Článek II. Účel smlouvy o společnosti

- Článek popisuje, za jakým účelem se smlouva zpracovává, tedy za účelem vzniku společnosti. Dále je zde uvedeno, na jak dlouho se společnost zakládá. Například zde může být uvedeno, že se společnost zakládá na dobu určitou počínaje dnem podpisu smlouvy do okamžiku jejího zániku a odkazuje se na „článek IX. Vznik a zánik společnosti, zánik účasti ve společnosti“, kde je vznik a zánik smlouvy blíže specifikován.
- Je zde uveden i název stavební zakázky, kvůli které se společnost zakládá. V našem případě jde tedy o zakázku „Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpI“.

Článek III. Název a sídlo společnosti

- Zde se uvede název společnosti, na kterém se všichni účastníci společnosti domluvili a taky podmínky, které stanovují, kde se název bude vyskytovat (název tedy bude uváděn při všech úkonech na dokumentech týkajících se společnosti). Jelikož bude popsána v praktické části mé diplomové práce společnost (sdružení firem) u stavební zakázky „Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpI“, která je zaměřena na výzkum změn klimatu, název společnosti tedy bude:

„Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“.

- Jako sídlo společnosti se zpravidla uvádí sídlo vedoucího účastníka společnosti. Charakteristika a povinnosti vedoucího účastníka společnosti budou uvedeny v samostatném článku této kapitoly.
- Pro shrnutí, článek III. bude obsahovat:
 - ✓ Název vznikající společnosti
 - ✓ Sídlo vznikající společnosti

Článek IV. Účel společnosti

- Článek popisuje, za jakým účelem se společnost zakládá. Jak už je nám známo z kapitoly 7, společnost se zakládá například *za účelem vypracování a předložení společné nabídky do zadávacího řízení vyhlášeného zadavatelem* [12] „XY“ pro konkrétní stavební zakázku. Účelem společnosti tedy je:
 - ✓ *zpracování a podání společné nabídky a získání veřejné zakázky na zhotovení stavebního díla* [12],
 - ✓ realizace stavebního díla v rámci sdružení, pokud společnost zvítězí ve výběrovém řízení pořádaném objednatelem.

Článek V. Vedoucí účastník společnosti

- ✓ V tomto článku se stanoví, která firma bude vedoucím účastníkem společnosti, z čehož plynou určité povinnosti pro tohoto účastníka. Zejména je to skutečnost, že vedoucí účastník je pověřen činit veškeré právní úkony týkající se společnosti. Společnost jako taková, musí fungovat jako tým a o veškerých záležitostech týkajících se společnosti rozhodují všichni účastníci dohromady, ovšem vedoucího účastníka je ten, který má na starosti jednání a formální stránku společnosti.

Pro představu jsou níže uvedeny konkrétní povinnosti vedoucího účastníka:

- ✓ jednání s investorem,
- ✓ koordinace, příprava, projednání, kompletace, podpis a podání žádosti o účast ve výběrovém řízení + podání nabídky do výběrového řízení,
- ✓ zastupování společnosti vůči přímým i nepřímým účastníkům stavební zakázky (například vůči investorovi, projektantovi, orgánům státní správy, atd.),
- ✓ uzavírání dodatků s investorem týkajících se smlouvy o dílo k dané stavební zakázce,
- ✓ z velké části vedení předvýrobní a výrobní přípravy včetně koordinace provádění stavebního díla (většinou je ale realizační tým složen z lidí, kteří pocházejí ze všech sdružených firem, ovšem vedoucí účastník společnosti má při realizaci stavební zakázky většinou největší počet svých lidí v realizačním týmu). [12]

Pozn.: V článku bývá uvedena i informace, že při úspěchu společné nabídky ve výběrovém řízení náleží vedoucímu účastníkovi za jeho koordinační činnosti odměna a to ve výši obvykle **1%** z hodnoty fakturovaných prací a dodávek vůči investorovi.

Článek VI. Podíly účastníků společnosti

- Zde článek smlouvy stanoví, v jaké výši se jednotliví účastníci společnosti (sdružení) budou podílet na výnosech, nákladech a zisku nebo ztrátě z veškeré společné činnosti u dané stavební zakázky.
- Pro stavební zakázku „Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpI“ se **„Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“** dohodlo na následujících procentních poměrech:

✓ **Firma A = 51%**

- Firma A1 = 50%
- Firma A2 = 1%

✓ **Firma B = 49%**

Pozn.: Firma A je ve smlouvě o společnosti rozdělena na Firmu A1 a Firmu A2. Firma A2 je mateřská společnost Firmy A1 a toto rozdělení vzniklo pouze pro vnitropodnikové potřeby Firmy A. Firmu A1 a Firmu A2 chápeme tedy jako jednu Firmu A.

Článek VII. Zásady spolupráce účastníků společnosti

Smlouva o společnosti musí taktéž stanovit zásady fungování mezi sdružujícími se firmami. Níže uvedené zásady vymezuje právě článek VII.

- Účastníci společnosti jsou povinni jednat v zájmu nově vzniklé společnosti, musí spolupracovat jako tým a nepoškozovat se navzájem.
- Informace mezi účastníky společnosti budou důvěrné a bez souhlasu všech účastníků společnosti se nesmějí sdělovat jiným osobám nebo subjektům.
- Podání žádosti o účast ve výběrovém řízení pro veřejnou či soukromou stavební zakázku či podání nabídky do výběrového řízení musí být podepsáno zplnomocněnou osobou vedoucího účastníka společnosti.
- Účetnictví povede vedoucí účastník společnosti a odpovídá za jeho správnost a archivaci všech potřebných dokumentů. Účetnictví se vede v rámci samostatného okruhu, v našem případě bude sledováno měsíčně, HV pak bude stanovován čtvrtletně. Dále vedoucí účastník společnosti odpovídá za odvod DPH. [12]

- Nově vzniklá společnost bude mít samostatný bankovní účet. Založení a správu tohoto účtu bude mít na starosti vedoucí účastník společnosti. Účet společnosti může taky řešit samostatný článek ve smlouvě o společnosti nebo až dodatek ke smlouvě o společnosti. V diplomové práci budou konkrétní informace o bankovním účtu, způsob jeho změny a zrušení, potvrzování příkazů, osoby pověřené fakturací atd. vymezené v dodatku ke smlouvě o společnosti v kapitole 8.2, avšak pro úplnost je popsána možná podoba článku ve smlouvě o společnosti viz „Článek X. Účet společnosti“.

Tento článek taky specifikuje dobu, kterou mají účastníci společnosti na uzavření dodatku ke smlouvě o společnosti, který podrobně specifikuje fungování společnosti a vymezuje konkrétní osoby zodpovídající za konkrétní úkony vymezené v tomto dodatku. Dodatek ke smlouvě o společnosti bude podrobně rozebrán v kapitole 8.2.

Článek VIII. Společný výběr subdodavatelů

Další článek ve smlouvě o společnosti vymezuje způsob výběru subdodavatelů. Možné fungování výběru subdodavatelů je uvedeno v následujících bodech:

- Subdodavatelé budou vybíráni na základě společného výběrového řízení složeného z oprávněných zástupců sdružujících se firem.
- Vedoucí účastníci společnosti vypracují plán výběru subdodavatelů. Na základě tohoto plánu budou rozeslány poptávkové dopisy všem schváleným subdodavatelům.
- Obdržené nabídky od subdodavatelů budou otevírány výběrovou komisí.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního subdodavatele na konkrétní stavební činnost musí být ztvrzeno podpisem oprávnění osoby vedoucího účastníka společnosti.
- Pokud se bude chtít ucházet o konkrétní stavební práci některá firma ze společnosti, budou pro ni platit stejné podmínky jako pro externí subdodavatele.
- Po odsouhlasení výběru subdodavatele bude uzavřena SoD mezi společností a externím subdodavatelem. Tuto SoD uzavře vedoucí účastník společnosti.[12]

Pozn.: Tento článek vymezuje pouze základní fungování výběru subdodavatelů. Jelikož prvotní smlouva o společnosti je stručná a nikdo neví, jestli společnost zakázku získá či nezíská, tak podrobnějším fungováním výběru subdodavatelů se zabývá až dodatek ke smlouvě o společnosti. Taky může nastat situace, kdy se účastníci společnosti při tvorbě dodatku dohodnou, že výběr subdodavatelů bude probíhat na základě interních stanov některého účastníka společnosti, nejčastěji však vedoucího účastníka společnosti, a potom bude dodatek obsahovat shrnutí informací ze smlouvy o společnosti a dále odkaz na stanovy, které se stanou přílohou tohoto dodatku.

Článek IX. Vznik a zánik společnosti, zánik účasti ve společnosti

Jeden z posledních článků se zabývá právě podmínkami vzniku a zániku společnosti. Společnost se zakládá na dobu určitou, která začíná právě dnem uzavření smlouvy o společnosti.

Společnost pak zaniká, pokud:

- splnila všechny požadavky ze smlouvy s investorem (zadavatelem stavební zakázky), tj. postavení a zkolaudování stavebního díla, vypořádání všech finančních závazků s investorem, vypořádání všech finančních závazků mezi účastníky společnosti a taktéž mezi společností a subdodavateli,
- zadavatel výběrové řízení zruší či vybere jiného zhotovitele pro danou stavební zakázku.

Co se zániku účasti ve společnosti týče, tak smlouva vymezuje následující podmínky:

- nikdo z účastníků společnosti nemůže ze společnosti vystoupit bez závažných důvodů dříve, než naplní své závazky, které má ve společnosti,
- vystupující účastník společnosti musí uhradit všechny škody, které vzniknou ostatním účastníkům společnosti spojené právě s vystoupením jednoho účastníka,
- vystupující účastník ze společnosti má zodpovědnost za všechny provedené práce či právní úkony, které měl na starosti do dne vystoupení ze společnosti.

Pro zajímavost uvedu i situace, za kterých může být účastník společnosti vyloučen ze společnosti. Jedná se především o situace, kdy:

- účastník uzavřel separátní obchodní smlouvu na úkor činnosti společnosti (tzn. například, že jeden z účastníků společnosti by uzavřel další smlouvu o společnosti s jinou firmou a následně by figuroval ve výběrovém řízení dvakrát – podal by 2 nabídky v rámci jedné soutěže),
- účastník nedovoleně nakládal s majetkem společnosti (tzn. například, že by účastník společnosti vybral společný bankovní účet společnosti a tyto peníze by zpronevěřil nebo s nimi jinak nakládal ve svůj prospěch na úkor společnosti),
- účastník porušoval usnesení přijatá výkonnými orgány společnosti (například společnost by provedla výběrové řízení na subdodavatele a následně by vybrala nejvhodnějšího subdodavatele, ale účastník sdružení by posléze vybrané práce pro tohoto subdodavatele zadal k provedení někomu úplně jinému bez vědomí a odůvodnění ostatním účastníkům společnosti).

Vyloučený účastník společnosti je taktéž povinen uhradit všechny vzniklé škody, které vznikly ostatním účastníkům společnosti.

Článek X. Účet společnosti

Zde se vymezuje skutečnost, že všechny peněžní transakce budou probíhat přes jeden bankovní účet. Pomocí tohoto účtu budou hrazeny i všechny společné náklady společnosti. Náklady společnosti budou detailně rozebrány v charakteristice dodatku společnosti v podkapitole 8.2 Dodatek ke smlouvě o společnosti.

Dále jsou zde pravidla týkající se společného účtu, která jsou uvedena v bodech níže.

- Společný účet zřídí vedoucí účastník společnosti.
- Na společném účtu se v průběhu realizace stavební zakázky bude tvořit rezerva na případné záruční opravy například ve výši 0,5% z úhrad faktur od investora a tyto finanční prostředky zde budou ponechány i po skončení realizace stavebního díla po dobu záruky. [12]

Článek XI. Ochrana údajů, zákaz konkurence

Obsah tohoto článku může být buď zakomponován v článku XII. „Zásady spolupráce účastníků sdružení“ nebo může být řešen jako samostatný článek. Jedná se hlavně o ochranu informací mezi všemi účastníky společnosti, které jsou potřebné pro sestavení nabídky do výběrového řízení nebo pro realizaci stavebního díla. Dále se všichni účastníci společnosti zavazují ke skutečnosti, že nesmí informace zneužívat k poškození některého účastníka společnosti.

Důležitým bodem tohoto článku je to, že se všichni účastníci zavazují, že se nebudou snažit získat pracovníky od ostatních účastníků společnosti v době realizace stavebního díla neboli do předání díla investorovi. Tohle je tzv. zákaz konkurence.

Článek XII. Závěrečná ustanovení

Poslední článek smlouvy o sdružení informuje o tom, že si všichni účastníci pečlivě přečetli smlouvu a seznámili se všemi jejich povinnostmi a závazky. Dále článek vymezuje skutečnost, že jakékoliv změny ve smlouvě jsou možné jen na základě vytvoření dodatku ke smlouvě o společnosti, který bude opět stvrzen podpisy oprávněnými osobami účastníků společnosti. Dále článek udává počet vyhotovených stejnopisů.

Jak už bylo zmíněno, tak prvotní smlouva o společnosti udává předběžné fungování společnosti a z právního hlediska vytváří potřebnou společnost. Pokud společnost vyhraje výběrové řízení na konkrétní stavební zakázku, musí se vytvořit dodatek ke smlouvě o společnosti, který reflektuje na prvotní smlouvu o společnosti a detailně specifikuje její fungování. Další část této kapitoly bude zaměřena právě na dodatek ke smlouvě o společnosti.

8.2 Dodatek ke smlouvě o společnosti

Dodatek má strukturu podobnou, jako smlouva o společnosti (zejména článek, který podává informace o smluvních stranách), ale blíže udává podmínky fungování společnosti, hlavně co se týče organizační struktury, hospodaření, způsobu výběru subdodavatelů, atd. Tak jako smlouva o dílo nebo smlouva o společnosti, i dodatek ke smlouvě o společnosti je značně individuální záležitostí a může mít různý rozsah i podobu. V následujících článcích je uvedena možná struktura dodatku.

Článek 1. Účastníci společnosti

Článek pouze rekapituluje všechny zúčastněné smluvní strany, které založili společnost. Jsou zde uvedeny jejich názvy, sídla, identifikační čísla, atd. Jelikož jsou všechny tyto informace uvedeny v podkapitole 8.1 Smlouva o společnosti - náležitosti smlouvy, nyní zde tyto informace nebudou opakovány, ale v příslušném dodatku musí být samozřejmě zrekapitulovány.

Článek 2. Účel dodatku

Základním účelem prvního dodatku je obvykle blíže specifikovat fungování společnosti a určit konkrétní pravidla a osoby odpovědné za jednotlivé úkony, které budou probíhat v rámci fungování společnosti.

Článek 3. Orgány společnosti a organizace stavby

Článek vymezí konkrétně orgány společnosti a celkovou organizaci stavby. Dále určí konkrétní lidi, kteří tvoří orgány společnosti a určí jejich pravomoci.

Orgány společnosti jsou obvykle:

- Rada společnosti
- Vedení stavby

Hlavním úkolem orgánů společnosti je zajistit celkový průběh realizace konkrétního stavebního díla.[13] Definice orgánů společnosti bude popsána v samostatné kapitole 9 – Orgány společnosti, kvůli zpřehlednění a lepšímu pochopení.

Článek 4. Hospodaření společnosti

Ze všeho nejdůležitější článek, který se zabývá hospodařením v rámci společnosti.

Bankovní účet

Jak už bylo uvedeno v podkapitole 8.1 Smlouva o společnosti - náležitosti smlouvy, tak společnost disponuje samostatným bankovním účtem, který spravuje vedoucí účastník společnosti. Ten je taky ve vztahu k bance jeho majitelem.

Co se úhrad z tohoto společného bankovního účtu týče, je většinou potřeba odsouhlasit seznam plateb všemi účastníky společnosti. Až poté vedoucí účastník společnosti předá odsouhlasený seznam bance. Taky musí být určeny osoby zodpovědné za odsouhlasení budoucích plateb.

Článek se věnuje i splatnosti faktur účastníků společnosti, která může být například *14 dní od jejich doručení vedoucímu účastníkovi sdružení, nejdříve však 14 dní po zaplacení faktury v předmětném období ze strany zadavatele.*[13]

Hospodářský výsledek

Dodatek může určovat, jakým způsobem bude provedeno průběžné vyúčtování nákladů a výnosů společnosti a následné převedení do účetnictví každého účastníka. To znamená, že bude převáděn buď zisk, nebo ztráta mezi účastníky společnosti v poměru, jaký stanovila Smlouva o společnosti.

Pro příklad je uvedena perioda vyúčtování nákladů a výnosů v rámci společnosti „Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“:

- ✓ *vyúčtování se provede zpětně vždy nejpozději k dvacátému dni měsíce následujícího po skončení každého kalendářního čtvrtletí na základě účetní závěrky společnosti.*[13]

Pozn.: Účetní závěrka společnosti musí být projednána na radě společnosti a musí být schválena všemi vedoucími účastníky společnosti.

Aby nedošlo k omylu, tak je v následujícím textu uvedena informace týkající se právě hospodářského výsledku. Vyúčtováním nákladů respektive výnosů se nejedná o převod peněžních toků. Co se HV týče (zisku/ztráty), tak v případě zisku všechny peněžní prostředky většinou zůstávají na tomto společném účtu a k jejich fyzickému převodu na

účty jednotlivých účastníků společnosti může například dojít až po skončení stavební zakázky. Samozřejmě záleží na stanovených podmínkách právě v dodatku ke smlouvě o společnosti. Naopak může být stanoveno, že k převodu peněžních prostředků bude docházet například po provedení spodní stavby, nebo po provedení vrchní stavby, nebo naopak pololetně, čtvrtletně atd. V případě ztráty musí účastníci společnosti BÚ dotovat.

Účetní doklady

Aby měla stavební zakázka jednotnou formu všech účetních dokladů, tak se nejčastěji účastníci společnosti domluví na tom, že vedoucí účastník společnosti bude mít účetní doklady na starosti a bude výhradně oprávněn k jejich vystavení.

Pozn.: Účetní doklady musí být označovány jménem společnosti, tedy v našem případě „Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“.

Faktury a fakturační rozpočty

Zde je nutno rozlišit dva pojmy, kterými jsou faktura a fakturační rozpočet. Faktura (daňový doklad) se vystaví až na základě odsouhlaseného fakturačního rozpočtu a slouží pro daňové účely. Jelikož je naším cílem si práci zjednodušovat, tak faktury i fakturační rozpočty má na starosti vedoucí účastník sdružení. Tuhle podmínku stanovuje právě dodatek ke smlouvě o společnosti. V následujících větách je vysvětleno, proč je tak důležité, aby měl administrativu na starosti jeden účastník společnosti.

Právě se strukturou fakturačního rozpočtu bývají v praxi značné problémy. Každá stavební firma je zvyklá na jinou strukturu fakturace, případně používá odlišný software. To znamená, že pokud by jedno období fakturoval jeden účastník společnosti a další období druhý účastník společnosti, tak vznikne velká nepřehlednost a chyby v důsledku právě rozdílné grafické podoby, či obsahové podoby.

V drtivé většině se u stavebních zakázek vyskytují subdodavatelé a tady v rámci fakturací vznikají velké problémy. Pokud totiž stavební práce provádí subdodavatel, tak má svou strukturu fakturačního rozpočtu a ten předkládá generálnímu dodavateli stavby (tím je společnost složená z několika firem = sdružení). Dále generální dodavatel stavby musí převést tento fakturační rozpočet do svého fakturačního rozpočtu, aby mohl fakturovat směrem k investorovi. Nejvýhodnějším řešením je domluvit se právě se subdodavateli, aby struktura fakturačního rozpočtu byla stejná, jakou používá společnost směrem k investorovi a tím pádem se mnohonásobně zjednoduší práce. V praxi to ale obvykle

bývá tak, že vedoucí účastník společnosti vytvoří fakturační rozpočet i pro subdodavatele a ten už ho pouze vyplňuje.

Konkrétní fakturace na dané stavební zakázce bude zobrazena v praktické části diplomové práce, kde bude detailně znovu popsán způsob fakturace a názorně předveden v tabulkách.

Náklady

Všechny náklady spojené s činností a provozem společnosti, tzv. nepřímé náklady, budou hrazeny z účtu společnosti. [13]

Jsou to například tyto náklady:

- náklady spojené s administrativou,
- náklady spojené s bankovním účtem (bankovní záruka),
- náklady spojené s pronájmem kanceláří, osobní náklady (telefony, auta, mzdy, atd).

Jelikož vedoucí účastník společnosti má na starosti vedení účetnictví společnosti, má nárok na vytvoření nákladu za tuto činnost vůči společnosti a to ve výši stanovené právě dodatkem ke smlouvě o společnosti. Pro orientaci se jedná o náklad ve výši 20 000 Kč až 30 000 Kč měsíčně v průběhu realizace stavebního díla a 5000 Kč až 10 000 Kč v průběhu záruční lhůty. Částky se odvíjí od rozsáhlosti stavební zakázky.

Dodatek by měl myslet i na náklady na odstranění vad v záruční době, které mohou vzniknout společnosti a které nelze přenést na subdodavatele. Tyto náklady jsou pak účtovány společnosti, a jelikož je společnost složena z několika firem, které mají procentuálně rozděleno podílení se právě na nákladech, tak i tyto náklady jsou posléze procentuálně rozděleny mezi účastníky společnosti. Rezerva na tento druh nákladů může být tvořena na účtu společnosti například ve výši 0,5% z fakturace na investora.

Peněžní prostředky na bankovním účtu

Pokud vzniknou na bankovním účtu volné peněžní prostředky, je rozumné tyto prostředky zhodnotit. Dodatek tedy může určit vedoucího účastníka společnosti k svévolnému naložení s těmito volnými peněžními prostředky za účelem zhodnocení ve prospěch společnosti.

Naopak pokud je nedostatek finančních prostředků na účtu společnosti, tak dodatek určí povinnost každého účastníka společnosti doplnit požadovanou částku na účet v procentuálním poměru, který byl stanoven ve smlouvě o společnosti. Částku stanoví obvykle vedoucí účastník společnosti a zašle ji ostatním účastníkům společnosti. Pokud dojde k prodlení úhrady u některého účastníka společnosti, tak tento účastník bude pokutován v rámci společnosti částkou 0,5% z požadovaného vkladu za každý započatý den prodlení.

Bankovní záruka

Je běžnou praxí, že investor požaduje po společnosti tzv. bankovní záruky respektive bankovní garanci. Pokud se zaměříme na bankovní záruku pro realizační fázi projektu výstavby, tak základní princip je následující:

Generální dodavatel požádá bankovní institut o bankovní záruku například na realizaci stavební zakázky v hodnotě 60 milionů Kč (investor může vyžadovat například bankovní záruku na 50% hodnoty stavebního díla, tím pádem by GD žádal bankovní institut „jen“ o 30 milionů Kč. Záleží na podmínkách stanovených v SoD mezi GD a investorem). To znamená, že pokud by při realizaci nastala skutečnost, že společnost by nemohla stavební dílo dokončit, tak investor je touto bankovní zárukou krytý a bankovní institut by měl povinnost vyplatit částku, na jakou byla bankovní záruka stanovena (například kdyby jedna nebo více firem ve společnosti zkrachovaly, společnost složená z firem by se z nějakého závažného důvodu rozpadla, atd.). Poté by se bankovní institut snažil tuto částku vymáhat po firmách, které tuto zakázku nedokončily (ovšem pokud by zkrachovaly, tak by banka už neměla po kom peníze vymáhat).

Bankovní institut před udělením bankovní záruky musí stanovit tzv. bonitu společnosti neboli ekonomickou důvěryhodnost daného subjektu, který stavební zakázku bude realizovat a který o tuto bankovní záruku žádá (lidově řečeno si firmy v nově vzniklé společnosti proklepne, jestli například nejsou několik let po sobě ve ztrátě, jestli dodržují svých závazků, atd.). Pokud bankovní institut zjistí, že stavební zakázku bude realizovat firma nebo společnost složená z firem, které jsou bonitní, tak poskytne bankovní záruku na požadovanou hodnotu a vypočítá měsíční úrok pro firmu/společnost za tuto bankovní záruku. V praktické části diplomové práce je zobrazen tento měsíční úrok v nepřímých nákladech společnosti například v tabulce 10-4 Výpis nepřímých nákladů za období 04/2012, který činí 5 000 Kč za měsíc.

Článek 5. Subdodavatelé

Fungování výběru subdodavatelů pro určitou stavební zakázku bylo stručně uvedeno v podkapitole 8.1, v popisu článku VIII. Společný výběr subdodavatelů ve smlouvě o společnosti. Dodatek ke smlouvě o společnosti zpravidla určuje přesné fungování výběru subdodavatelů anebo se může odkazovat na stanovy výběru subdodávek vedoucího účastníka společnosti. V případě společnosti „**Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu**“ dodatek ke smlouvě reflektuje na samotnou smlouvu o společnosti (opakují se v něm informace, které byly uvedeny ve smlouvě o společnosti) a stanovy firmy vedoucího účastníka společnosti. Jelikož jsem se zabýval podrobnou analýzou stanov společnosti OHL ŽS, a.s., tedy způsobu výběru subdodavatelů v mé bakalářské práci s názvem „Optimalizace výběrového řízení v rámci subdodavatelů stavební zakázky“, kde je celý mechanismus zobrazen, v následujícím textu je uvedeno pouze shrnutí a bližší specifikace nejdůležitějších informací v rámci výběru subdodavatelů, které dodatek uvádí.

Nejdůležitější informace a bližší specifikace z tohoto článku jsou:

- realizační tým bude mít na starosti vyčlenění stavebních prací z dané zakázky a sestavení jednotlivých soutěží,
- rozesílání poptávkových dopisů společně se všemi potřebnými materiály ke správnému sestavení nabídky provádí vedoucí účastník společnosti, přičemž výběr subdodavatelů a vyhodnocení nabídek v rámci výběrového řízení probíhá společně se všemi účastníky společnosti, tzv. radou společnosti,
- pokud bude projevěn zájem o provedení stavebních prací vymezených pro subdodavatele některým účastníkem společnosti, bude se ucházet o tyto práce stejným způsobem, jako ostatní účastníci soutěže a nebude mít žádné úlevy,
- po výběrovém řízení, které může být více kolové, viz [8], bude uzavřena smlouva o dílo mezi společností a vybranou firmou, kterou má na starosti vedoucí účastník společnosti,
- následně i všechny dodatky k subdodavatelským smlouvám o dílo bude mít na starosti vedoucí účastník společnosti,
- řízení subdodavatelů na stavbě bude mít na starosti vedení stavby,

- po dokončení práce subdodavatele musí vedení stavby převzít provedenou část stavebního díla. Musí být tedy provedeno předání a převzetí a sepsán zápis o tomto úkonu. Pokud se vyskytnou na stavebním díle vady, nesmí být provedeno převzetí, ale musí se vypracovat tzv. seznam vad a nedodělků s termínem jejich odstranění. [13]

Článek 6. Závěrečná ustanovení

Tento článek opět upozorňuje na to, že si všichni účastníci společnosti přečetli náležitosti dodatku a jsou seznámeni se všemi informacemi.

Pro zmínku stojí informace, že po zániku společnosti musí vedoucí projektu provést nejpozději do 1 měsíce návrh vypořádání všech závazků a uzavření hospodaření společnosti. V případě, kdy jeden z účastníků společnosti ukončí činnost ve společnosti, musí opět vedoucí projektu podat návrh na vypořádání závazků mezi společností a vystupujícím účastníkem do 1 měsíce od zániku účasti. Nakonec jsou zde uvedeny všechny zastupující osoby účastníků společnosti a dodatek je opatřen jejich podpisy.

9 ORGÁNY SPOLEČNOSTI

Stručně a výstižně řečeno, jedná se o řídicí orgány nově vzniklé společnosti složené z několika stavebních firem (sdružení firem). Nejvyšším a hlavním řídicím orgánem společnosti je tzv. Rada společnosti (dříve „Rada sdružení“), druhým řídicím orgánem, který je podřadný Radě společnosti, ale je neméně důležitý, je vedení stavby spolu s realizačním týmem. Charakteristikou celé organizační struktury společnosti se zabývá podkapitola 9.1 Rada společnosti a podkapitola 9.2 Vedení stavby neboli realizační tým. Grafické znázornění organizační struktury společnosti bude dále zobrazeno v praktické části diplomové práce, konkrétně v podkapitole 10.2 Organizační struktura společnosti.

9.1 Rada společnosti

Jde o uskupení lidí ze sdružujících se firem, kteří jsou konkrétně jmenováni buď ve smlouvě o společnosti, anebo častěji v dodatku ke smlouvě o společnosti. Zpravidla to jsou lidé, jejichž pozice ve firmě, která je součástí nově vzniklé společnosti, je na vrcholové úrovni managementu (ředitelé divizí, jednatele, atd.).

Rada společnosti se schází dle potřeby, obvykle 1x za měsíc. Na radu sdružení je vždy přizván Vedoucí projektu, který má detailní přehled o přípravě a realizaci stavební zakázky. Dále mohou být přizváni stavbyvedoucí, manažer technické přípravy, případně jiní lidé nominovaní některým členem rady. Pokud se nemůže dostavit některý člen Rady společnosti, je určen vždy náhradník (například výrobní ředitel, obchodní ředitel, atd.).

Na Radě společnosti se probírá stav projektu po stavební stránce, výběrová řízení subdodavatelů, změnová řízení (tzn., že se na stavebním díle vyskytl nějaký problém, který není v projektové dokumentaci zaznamenán a je nutno projekt přepracovat), ekonomika projektu (například aktualizace po každém výběrovém řízení na subdodavatele => odpověď na otázku „Jak si projekt průběžně vede?“). Tahle skutečnost zajímá Radu společnosti nejvíce.

Členové Rady společnosti mají rozhodující pravomoce v rámci:

- činnosti společnosti,
- hospodaření společnosti,

- přípravy a realizaci stavební zakázky (např. změny v projektu, které je nutno provést v souvislosti s reálným stavem na stavebním objektu. Takovéto návrhy předkládá vedení stavby, protože nemá pravomoc o nich rozhodnout.),
- schvalování výběrových řízení na subdodavatele,
- schvalování SoD + dodatků k SoD, které uzavírá s vybranými subdodavateli.

Dále kontrolují plnění rozpočtu s harmonogram stavebních prací. Taktéž mají pravomoc delegovat některé ze svých činností na své zaměstnance, kteří jsou součástí vedení stavby respektive realizačního týmu (Rada společnosti většinou udělí omezené pravomoci například vedoucímu projektu, který má pod sebou realizační tým. Může se jednat například o nákup materiálu do určité výše bez výběrového řízení, či provedení subdodávky do určité peněžní výše.).

Na vyřešení problému se musí shodnout všichni účastníci Rady společnosti a musí být proveden zápis z Rady společnosti, jehož obsahem je seznam řešených problémů společně s jejich řešením, na kterém se Rada společnosti dohodla. Takto provedený zápis musí být stvrzen podpisem všemi účastníky Rady společnosti.

9.2 Vedení stavby a realizační tým

Jedná se zpravidla o vedoucího projektu, kterého nominoval vedoucí účastník společnosti (jedná se tedy o zaměstnance stavební firmy, která je vedoucím účastníkem společnosti). Vedoucí projektu je jmenován v dodatku ke smlouvě o společnosti (může být určen i jeho zástupce). Vedení stavby je podřízeno Radě společnosti a jeho hlavním úkolem je zabezpečení a dohlížení nad realizací stavebního díla dle SoD mezi společností a zadavatelem stavební zakázky.

Vedení stavby má v organizační struktuře pod sebou realizační tým složený z odborníků, jako jsou například: technik BOZP, právník, ekonom, ekolog, vedoucí přípravy projektu, koordinátor TZB, atd. Podrobná hierarchie realizačního týmu s návazností na společnost bude zobrazena v praktické části diplomové práce.

Hlavními úkoly vedoucího projektu jsou:

- kontrola, řízení a dodržení harmonogramu stavebních prací,
- dozor nad realizačním týmem,
- dozor nad dodržováním podmínek v SoD mezi společností a zadavatelem, respektive mezi společností a subdodavateli,
- informace rady společnosti o hospodaření společnosti,
- evidování majetku společnosti a jeho inventarizace,
- rozčlenění stavebních prací na dané stavební zakázce na tzv. pracovní balíky - tendry [8, s. 39].,
- atd.

Pozn.: Podrobnými činnostmi vedoucího projektu (vedoucího realizačního týmu) v rámci výběru subdodavatelů se zabývala má bakalářská práce s názvem „Optimalizace výběrového řízení na subdodavatele stavební zakázky“. Z tohoto důvodu nebudou uvedeny v diplomové práci všechny činnosti a pravomoci vedoucího projektu v rámci výběru subdodavatelů viz [8].

10 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie neboli praktická část diplomové práce bude zaměřena na finanční řízení společnosti „Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“. Případová studie bude vztažena na konkrétní stavební zakázku nesoucí název „Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci programu VaVpI“. Podklady pro vznik této diplomové práce byly poskytnuty stavební společností OHL ŽS, a.s., která byla v roce 2012 vedoucím účastníkem společnosti na této stavební zakázce. Případová studie, jejímž cílem je poukázat na způsob finančního řízení společnosti (sdružení) u vybrané stavební zakázky, je pouze **názorným příkladem** tohoto fungování. Popis stavební zakázky, všechny podmínky a základní kritéria vzniklé společnosti za účelem realizace této stavební zakázky budou přehledně shrnuty v podkapitole 10.1. Dále v podkapitole 10.2 bude graficky znázorněna organizační struktura společnosti (sdružení) v návaznosti na celý realizační tým. V podkapitole 10.3 bude popsáno finančního řízení stavební zakázky ve společnosti, v rámci kterého bude popsáno v podkapitole 10.3.1 zúčtování nákladů společnosti, v kapitole 10.3.2 zúčtování výnosů společnosti a v podkapitole 10.3.3 stanovení hospodářského výsledku společnosti a jednotlivých účastníků společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012.

Podkapitola 10.4 zobrazí modelace variantního řešení společnosti. Modelace budou provedeny dvě. Nejprve bude v podkapitole 10.4.1 provedena modelace, kde budou mít oba účastníci společnosti stejný podíl, 50% na 50%, a budou mít prosazeny stejné nepřímé náklady za lidi ve společnosti. Podkapitola 10.4.1 bude řešit změnu skutečného HV obou účastníků společnosti v závislosti na navýšení nepřímých nákladů za lidi ve společnosti.

Dále bude v podkapitole 10.4.2 provedena modelace, kde bude mít jeden účastník společnosti podíl 80% ve společnosti, druhý účastník 20% ve společnosti a tyto účastníci budou mít taktéž prosazeny stejné nepřímé náklady za lidi ve společnosti. Podkapitola 10.4.2 bude taktéž řešit změnu skutečného HV obou účastníků společnosti v závislosti na navýšení nepřímých nákladů za lidi ve společnosti nejprve u obou účastníků společnosti a na konec bude řešit změnu skutečného HV v závislosti na navýšení NN za lidi ve společnosti pouze u účastníka s majoritním podílem.

Na závěr kapitola 10.4.3 okomentuje navržená variantní řešení (v diplomové práci budou tato variantní řešení pojmenována jako II. Varianta – 50% / 50% a III. Varianta – 80% / 20%)) a v kapitole 10.4.4 přistoupí diplomová práce k závěrečnému zhodnocení všech variantních řešení pomocí přehledné tabulky a příslušných komentářů.

10.1 Popis stavební zakázky a základní kritéria společnosti

Jak už bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, bylo dáno výběrové řízení na provedení přístavby laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpI. Jedná se o stavební zakázku, jejímž hlavním cílem bylo:

- dostavba objektu A ve druhém nadzemním podlaží, ve kterém byla původně jen terasa. 2NP se stavební úpravou změnilo na prostor, ve kterém jsou nyní pracovny, hygienická zařízení a inspekční pokoje. V přízemí jsou umístěny laboratoře a v zadní části garáže a dílna.
- vybudování nového objektu C, ve kterém se nyní nachází v 1PP sklady, technické zázemí objektu, laboratoř s izotopy a temná komora. Objekt je tvořen dále čtyřmi nadzemními podlažími, ve kterých se nachází: vstupní hala, skleníky a zkušebny, hygienické zázemí, laboratoře, pracovny, počítačové centrum IT, venkovní prostory pro VZT a chlazení, zasedací místnost a šatny pro zaměstnance.
- vytvoření parkovacích ploch a celkové provedení venkovních ploch.

Objekt B, který je také součástí stavební zakázky, dostal jen minimální rekonstrukce a jeho účel zůstal původní a prakticky nezměněn. Nachází se v něm laboratoře a pracovny.

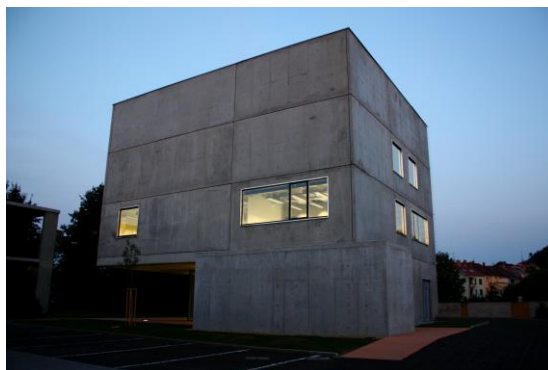
Níže je uvedena vizualizace areálu a reálné fotografie, které byly pořízeny po dokončení stavební zakázky.



Obrázek 10 – 1 – Přístavba laboratoří a počítačového centra [zdroj: OHL ŽS, a.s.]



Obrázek 10 – 2 – Foto č. 1 Objekt C
[zdroj: OHL ŽS, a.s.]



Obrázek 10 – 3 – Foto č. 2 Objekt C
[zdroj: OHL ŽS, a.s.]



Obrázek 10 – 4 – Foto č. 3 Objekt C
[zdroj: OHL ŽS, a.s.]



Obrázek 10 – 5 – Foto č. 4 Objekt A
[zdroj: OHL ŽS, a.s.]

Právě kvůli VZT, potřebnému chlazení a měřicích přístrojů byla tahle zakázka specifická a vyžadovala reference firmy k provedení těchto částí. Z tohoto důvodu bylo na místě založit společnost složenou z firmy, která se zabývá běžnými stavebními pracemi a inženýrskou činností a dále z další firmy, která má v předmětu podnikání především provádění TZB, měření a regulace a elektroinstalace. Tyto dvě firmy vytvořili smlouvu o společnosti, ucházely se jako jedna společnost ve výběrovém řízení na veřejnou stavební zakázku a nakonec po předložení nejlepší nabídky zakázku získaly.

Na stavební zakázce „Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpI“ se podílela společnost „Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“ složená z firem:

- Firma A – OHL ŽS, a.s. – monolitické konstrukce, ZTI,
- Firma B – měla na starosti provedení TZB, měření a regulace, elektroinstalace.

Další stavební práce a dodávky byly řešeny subdodavatelsky. Jednalo se především o:

Firma X – provedení zakládání, Firma F1 – provedení HTÚ a demolicí, atd.

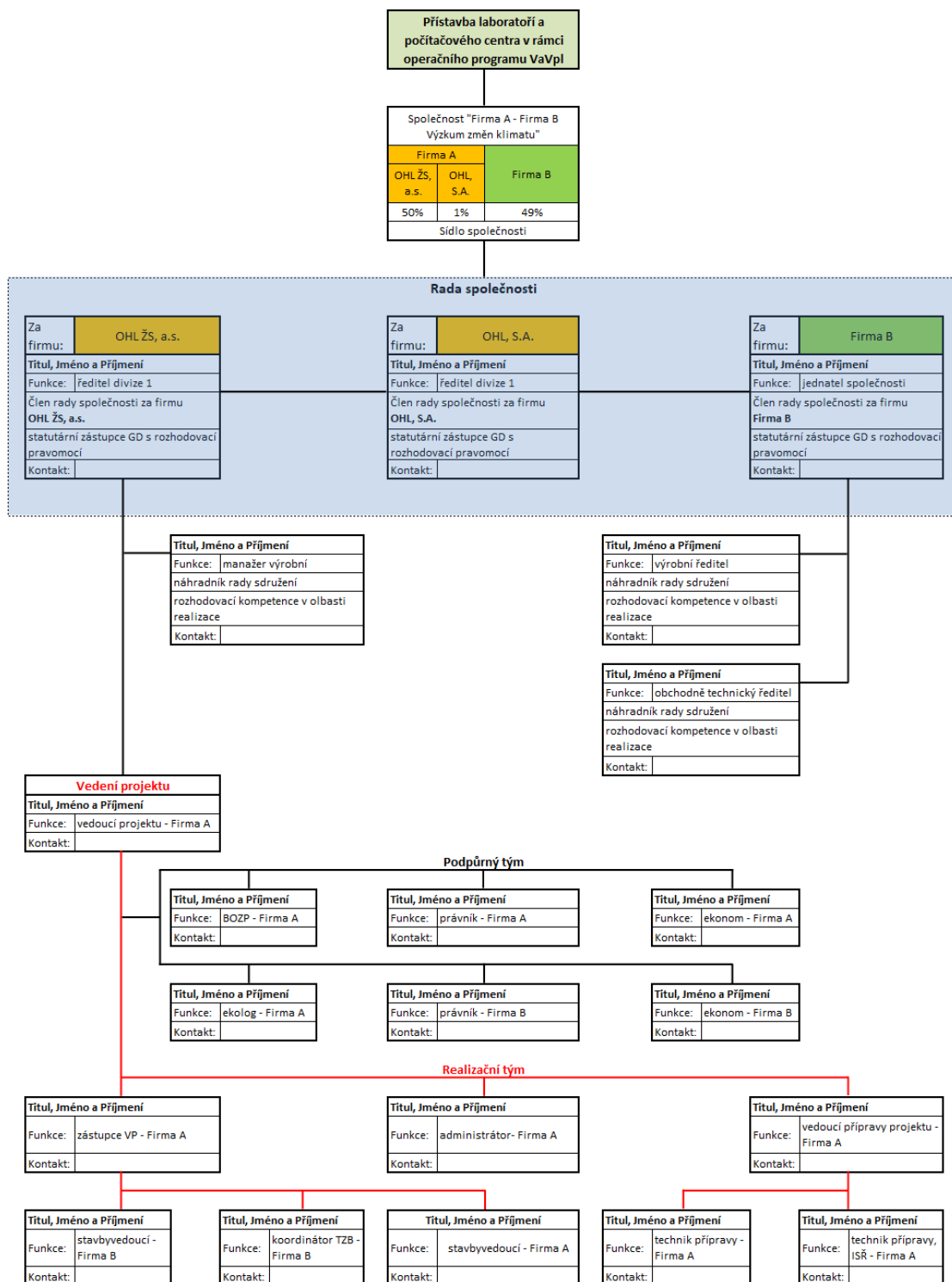
Pro přehlednost a orientaci jsou zrekapitulována základní kritéria společnosti „Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“ přehledně v následující tabulce. Informace jsou vytaženy ze smlouvy a společnosti a dodatku ke smlouvě o společnosti. Rekapitulace je provedena v následující tabulce.

Rekapitulace kritérií - Společnost Firma A - Firma B Výzkum změn klimatu			
Kritérium	Výsledek		
vedoucí účastník společnosti	Firma A = OHL ŽS, a.s.		
% podílení se na výnosech, nákladech, zisku/ztrátě, rizicích, atd.	Firma A		Firma B
	OHL ŽS, a.s.	OHL, S.A.	
	50%	1%	
% odměna z faktur. prací vůči investorovi za koordinační činnosti	1%	Splatnost: 15 dní od data vystavení, nejdříve však 5 dní od okamžiku obdržení peněz od investora	
	Nárokuje:	Firma A = OHL ŽS, a.s. = vedoucí účastník	
Zásady spolupráce účastníků společnosti	spolupráce, nepoškození se navzájem, důvěrnost informací, zákaz konkurence ...		
Bankovní účet	Typ:	nově zřízený, samostatný	
	Správa:	Firma A = OHL ŽS, a.s = majitel účtu	
	Souhlas transakce:	odsouhlasení všemi účastníky společnosti => souhlas předán bance	
	Tvorba rezervy:	0,5% z fakturovaných prací vůči investorovi, rezerva na záruční opravy, ponechána na BÚ	
Hospodářský výsledek = průběžné vyúčtování nákladů a výnosů	Perioda:	čtvrtletně	
	Zpřesnění:	vyúčtování zpětně vždy nejpozději k 20 dni měsíce následujícího po skončení kalendářního čtvrtletí na základě úč.závěrky společnosti	
Výběr subdodavatelů	Jak? :	společným výběrovým řízením	
	Kdo? :	Rada společnosti (účastníci společnosti)	
	Koordinace:	Firma A = OHL ŽS, a.s = vedoucí účastník	
	uzavření SoD:	Firma A = OHL ŽS, a.s = vedoucí účastník	
Řízení subdodavatelů při realizaci	Vedení stavby (vedoucí projektu, realizační tým)		
Vznik a zánik společnosti	Doba:	na dobu určitou	
	Vznik:	dnem uzavření smlouvy o společnosti (před vypracováním a podáním nabídky do VŘ)	
	Zánik:	naplnění všech závazků, zrealizování stavebního díla neúspěch ve výběrovém řízení	
Vyloučení účastníka společnosti	Podmínka:	uzavření separátní smlouvy na úkor činnosti společnosti	
		nedovolené nakládání s majetkem společnosti	
		porušování usnesení výkonnými orgány společnosti	
Účetní doklady (faktury, fakturační rozpočty, atd.)	Koordinace:	Firma A = OHL ŽS, a.s = vedoucí účastník	
Splatnost faktur účastníků společnosti	14 dní od jejich doručení vedoucímu účastníku společnosti, nejdříve však 14 dní po zaplacení faktury v předemném období ze strany zadavatele		
Hrazení nákladů spojených s činností a provozem společnosti	hrazeno ze společného BÚ společnosti		
Účetnictví = Vedení a náklady spojené s vedením účetnictví	Koordinace:	Firma A = OHL ŽS, a.s = vedoucí účastník	
	Perioda:	v rámci samostatného okruhu měsíčně	
	vedoucí účastník společnosti si nárokuje náklad za koordinaci vůči společnosti ve výši 20 000 Kč/měsíc v průběhu realizace, 5 000 Kč po dobu záruky		
Doplnění finančních prostředků na společný BÚ při nedostatku	Koordinace:	Firma A = OHL ŽS, a.s = vedoucí účastník	
	Zpřesnění:	všichni účastníci společnosti mají povinnost doplnit požadovanou částku v poměru, jakou stanovila SoS	
	Pokuta z prodlení:	0,5% z požadovaného vkladu	

Tabulka 10 – 1 – Rekapitulace kritérií [tvorba: vlastní]

10.2 Organizační struktura společnosti

Na obrázku níže je vidět celá organizační struktura společnosti a realizačního týmu. Realizační tým spolu s Vedením stavby (vedoucím projektu) je vyobrazen červeně.



Obrázek 10 – 6 – Organizační struktura společnosti [tvorba: vlastní]

10.3 Popis finančního řízení stavební zakázky ve společnosti

Pro rozsáhlost stavební zakázky a velké množství údajů se diplomová práce zaměří pouze na stanovení hospodářského výsledku za 2. čtvrtletí realizace. Náklady spojené s realizací, které vznikly za toto období, budou zobrazeny v následujícím textu přehledně v tabulkách. PŘÍMÉ NÁKLADY společnosti, které byly provedeny subdodavatelsky (proto jsou tyto náklady pro společnost „přímé“), budou rozepsány pouze za poslední měsíc 2. čtvrtletí, tedy za období 06/2012 kvůli obsáhlosti. Za období 04/2012 a 05/2012 budou PŘÍMÉ NÁKLADY společnosti zobrazeny pouze číslem a nebudou v diplomové práci zobrazeny pomocí soupisu provedených prací jako za období 06/2012, právě kvůli obsáhlosti. Na principu stanovení hospodářského výsledku to nemá žádný vliv. Veškeré částky jsou uvedeny bez DPH.

Za období 04/2012 vznikl PŘÍMÝ NÁKLAD společnosti ve výši 368 156 Kč bez DPH a za období 05/2012 ve výši 323 633 Kč bez DPH. V následující tabulce jsou znázorněny stavební práce, které byly provedeny za období 06/2012 subdodavatelem – Firmou X.

Stavba Přístavba laboratorů a počítačového centra v rámci operačního programu VaVp
objekt : S001 - Objekt C

Tabulka provedených prací = PŘÍMÉ NÁKLADY společnosti

Pořadové číslo aktualizace :
Fakturační období : 06/2012

Poř. číslo pol.	Kód položky	Název položky	MJ	Množství	Cena		Zjištěné provedené práce		Zůstatek	
					Cena za MJ	Celková cena	Počáteční stav	Vykázáno za příslušné období	od začátku stavby	Zůstatek
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	množství	cena	množství	cena
SO01 - Objekt C										
Díl:	2	Zakládání								
10	21274 - OS/4	Drenáž spodní stavby - kontrolní a čistící šachta PVC DN 300 s línovým poklopem	m	6,00	3 612,50	21 675,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	21275 - OS/4	Drenáž spodní stavby PVC DN100 vč. odpadu ŠP, odvodň. bet. šab. TBZ 50/50/13 a geotextilie	m	82,00	357,00	29 274,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	231000001	Piloty vrtané ŽB 25/30 X41 průměr 60cm vč. výztuže a likvidace vjezdu	m	282,50	2 337,50	660 343,75	235,00	549 312,50	0,00	235,00
13	231000002	Piloty vrtané ŽB 25/30 X41 průměr 90cm vč. výztuže a likvidace vjezdu	m	96,00	3 374,50	323 952,00	65,00	219 342,50	15,00	50 617,50
14	271571112	Polštáře zhotovené pod základy ze štrkoplásky netříděného	m3	31,51	669,80	21 106,07	0,00	31,51	21 106,07	31,51
15	273321511	Základové desky ze ŽB II. C 25/30	m3	57,82	2 303,50	133 179,16	0,00	57,82	133 179,16	57,82
16	273351215	Zřízení bednění stěn základových desek	m2	20,46	440,30	9 006,34	0,00	20,46	9 006,34	20,46
17	273351216	Odstanění bednění stěn základových desek	m2	20,46	68,00	1 390,94	0,00	0,00	0,00	0,00
18	273361821	Výztuž základových desek betonářskou ocelí 10 505 (R)	t	7,23	18 700,00	135 144,90	0,00	7,23	135 144,90	135 144,90
19	274321511	Základové pásy ze ŽB II. C 25/30	m3	10,31	2 303,50	23 744,46	0,00	0,00	0,00	0,00
20	274351215	Zřízení bednění stěn základových pásů	m2	41,23	246,50	10 163,20	0,00	0,00	0,00	0,00
21	274351216	Odstanění bednění stěn základových pásů	m2	41,23	68,00	2 803,64	0,00	0,00	0,00	0,00
22	274361821	Výztuž základových pásů betonářskou ocelí 10 505 (R)	t	1,19	16 915,00	20 044,28	0,00	0,00	0,00	0,00
23	289971211	Vrstvy z geotextilie ve sklonu do 1:5 š do 3 m	m2	12,00	10,03	120,36	0,00	0,00	0,00	0,00
24	693701711	geotextilie 500 g/m2	m2	14,40	34,47	496,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Celkem za Zakládání						1 392 444,43		768 655,00		349 053,96
Celkem za zajištění										1 117 708,96
Celkem za zajištění										274 735,47

Legenda: práce provedené za období 06/2012

Tabulka 10 – 2 – Soupis provedených prací za období 06/2012 – přímé náklady [tvorba: vlastní]

Z tabulky je zřejmé, že za období 06/2012 vznikl náklad pro společnost v rámci PŘÍMÝCH NÁKLADŮ v hodnotě 349 054 Kč bez DPH po zaokrouhlení. Od této částky je nutné odečíst zádržné 10% z fakturované částky, které je tedy ve výši 34 905 Kč.

Finální PŘÍMÝ NÁKLAD, který vznikl společnosti za období 06/2012, činí **314 149 Kč bez DPH**. Na tomto nákladu se podílí společnost 100%.

Může nastat situace, že Firma A – OHL ŽS, a.s. anebo Firma B bude provádět vlastní kapacitou stavební práce. V tom případě by vznikl opět náklad společnosti ve výši 100%, a daná firma by si nárokovala po společnosti tento náklad v plné výši (ve výši, kolik tomu danému účastníku společnosti vzniknul). Tento náklad by byl hrazen ze společného BÚ společnosti na účet daného účastníka společnosti.

V daném čtvrtletí ovšem Firma A – OHL ŽS, a.s. ani Firma B neprováděli práce vlastními kapacitami, tudíž tato situace v tomto období nenastala (náklad se rovná 0).

Shrnutí přímých nákladů společnosti je zobrazeno v následující tabulce:

Měsíc	Období	Název nákladu	Celková částka [Kč]
4	04/2012	Přímý náklad společnosti	368 156
5	05/2012	Přímý náklad společnosti	323 633
6	06/2012	Přímý náklad společnosti	314 149
Celkem za období 2. čtvrtletí roku 2012			1 005 938

Tabulka 10 – 3 – Shrnutí přímých nákladů společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 –
[tvorba: vlastní]

Pozn.: Zároveň pokud se PN = 368 156 Kč bez DPH vloží do fakturační tabulky pro investora, vznikne z toho výnos pro společnost ve výši 433 125 Kč bez DPH, dále z PN = 323 633 Kč bez DPH vznikne výnos ve výši 380 745 Kč bez DPH a z PN = 314 149 Kč bez DPH vznikne výnos pro společnost ve výši 369 587 Kč bez DPH. Informace je zde uvedena, protože nepřímé náklady zahrnují výpočet koordinační činnosti ve výši 1% právě z výnosů společnosti (z fakturace pro investora) a rezervy ve výši 0,5% taktéž z výnosů společnosti. Výpočet nepřímých nákladů společnosti bude přehledně vyobrazen a blíže specifikován na následujících stranách, kde budou tyto nepřímé náklady vypsány v tabulkách. V tabulkách pak budou vidět nepřímé náklady na jednotlivé lidi z realizačního týmu. Každý náklad na konkrétní osobu z tabulky je náklad, který zahrnuje všechny jeho osobní náklady, které s ním má daná firma (buď Firma A nebo Firma B) a dokázala je prosadit a obhájit do společnosti (do tohoto nákladu je tedy započítána mzda, odvody, telefon, cestovné, atd. Nejedná se tedy pouze o mzdu.).

Společnosti tedy dále vznikaly NEPŘÍMÉ NÁKLADY. Jedná se zejména o náklady na lidi, kteří se podílí na realizaci stavební zakázky (tyto náklady tvoří největší část NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ). Všechny tyto NEPŘÍMÉ NÁKLADY společnosti budou dále zobrazeny přehledně v tabulkách.

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					511 497

Tabulka 10 – 4 – Výpis nepřímých nákladů za období 04/2012 – [tvorba: vlastní]

Pozn.: Náklady na vedení účetnictví ve výši 5000 Kč/měsíc po dobu záruční lhůty si vedoucí účastník společnosti vyúčtuje vůči společnosti jednorázově (60 měsíců záruka: 60x5000 Kč = 300 000 Kč) jako nepřímý náklad na konci realizace stavební zakázky. Proto tento náklad není uveden v žádném měsíci řešeného období.

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 380 745 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	3 807	3 807
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 380 745 Kč)	Kč/měsíc	1	1 904	1 904
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 05/2012					510 711

Tabulka 10 – 5 – Výpis nepřímých nákladů za období 05/2012 – [tvorba: vlastní]

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 369 587 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	3 696	3 696
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 369 587 Kč)	Kč/měsíc	1	1 848	1 848
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 06/2012					510 544

Tabulka 10 – 6 – Výpis nepřímých nákladů za období 06/2012 – [tvorba: vlastní]

Shrnutí nepřímých nákladů společnosti je zobrazeno v následující tabulce:

Měsíc	Období	Název nákladu	Celková částka [Kč]
4	04/2012	Nepřímý náklad společnosti	511 497
5	05/2012	Nepřímý náklad společnosti	510 711
6	06/2012	Nepřímý náklad společnosti	510 544
Celkem za období 2. čtvrtletí roku 2012			1 532 752

Tabulka 10 – 7 – Shrnutí nepřímých nákladů společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 –
[tvorba: vlastní]

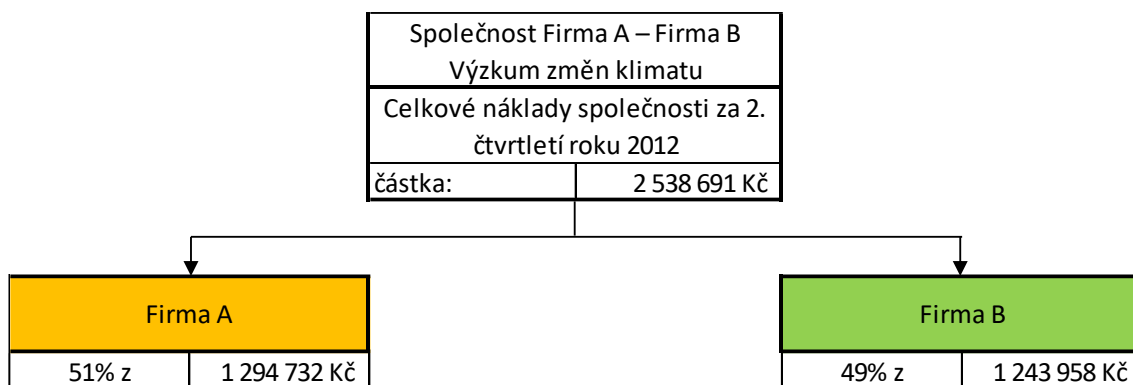
Celkové náklady společnosti, které se skládají z přímých a nepřímých nákladů uvedených výše, jsou za 2. čtvrtletí roku 2012 následující:

Měsíc	Období	Název nákladu	Celková částka [Kč]
4	04/2012	Celkový náklad společnosti	879 653
5	05/2012	Celkový náklad společnosti	834 344
6	06/2012	Celkový náklad společnosti	824 693
Celkem za období 2. čtvrtletí roku 2012			2 538 691

Tabulka 10 – 8 – Shrnutí celkových nákladů společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 –
[tvorba: vlastní]

10.3.1 Popis zúčtování nákladů společnosti

Společnosti „Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“ vznikl CELKOVÝ NÁKLAD za období 04/2012 až 06/2012 v hodnotě 2 538 691 Kč bez DPH. Jak už bylo uvedeno, tak společnost jako celek se na tomto nákladu podílí 100%, ale každá firma, která tvoří tuto společnost, se na nákladu podílí v poměru, jaký stanovuje smlouva o společnosti. V našem případě se tedy Firma A podílí na daném nákladu 51% a Firma B 49%. Následující schéma zobrazuje tento podíl.



Obrázek 10 – 7 – Procentní podíl firem na CN společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012

[tvorba: vlastní]

Přímý náklad, který společnosti vznikl v období 04/2012, 05/2012 a 06/2012 je závazek vůči subdodavateli a je ve výši 1 005 938 Kč bez DPH. Pro zopakování, jednalo se o částky: 368 156 Kč bez DPH, 323 633 Kč bez DPH a 314 149 Kč bez DPH. Tyto náklady budou hrazeny ze společného bankovního účtu na účet subdodavatele. Cílem společnosti je platit své závazky vůči subdodavateli až po obdržení peněz od investora. Záleží, jak je nastavena SoD mezi společností a subdodavatelem, ale zpravidla to bývá tak, že splatnost těchto částek je 60 dnů. Poté to vychází tak, že společnost má dostatek času na vyúčtování provedených prací investorovi a má jeden měsíc k dobru, kdy disponuje s penězi od investora, ale ještě nemusí platit požadovaný závazek subdodavateli. Rozhodně by se nemělo stát, aby splatnost faktur pro subdodavatele byla kratší, než splatnost investorských faktur. To by si společnost jen uškodila.

Nepřímý náklad, který vznikl společnosti za období 04/2012, 05/2012 a 06/2012 je závazek vůči zaměstnancům společnosti, vůči bankovním institutům, atd. viz výpis nepřímých nákladů v textu výše. Tento nepřímý náklad byl za 2 čtvrtletí roku 2012 ve výši 1 532 752 Kč bez DPH. Znovu pro zopakování, jednalo se o částky: 511 497 Kč bez DPH, 510 711 Kč bez DPH a 510 544 Kč bez DPH uvedené v souhrnné tabulce 10-7. Pro

hrazení nepřímých nákladů bylo nutné, aby firmy v poměru, jaký stanovuje smlouva o společnosti, naplnily společný bankovní účet celkovou částkou 5 000 000 Kč před začátkem realizace projektu, protože nepřímé náklady je nutno platit v plné výši měsíčně od doby, kdy nám začnou vznikat. Tím pádem pokud v nějakém měsíci by byly vyfakturovány stavební práce vůči investorovi v částce nižší, než jsou přímé a nepřímé náklady, nastala by situace, že na BÚ nebudou peníze na pokrytí nepřímých nákladů. Tohle je běžné právě v začátcích realizace stavební zakázky. Z tohoto důvodu musela být částka 5 000 000 Kč vložena na společný BÚ.

Firma A tedy vložila na společný BÚ před realizací projektu částku 2 550 000 Kč a Firma B vložila částku 2 450 000 Kč.

Pozn.: Kdyby společnost nechtěla dotovat společný BÚ, tak by se mohla pokusit dohodnout se subdodavatelí delší splatnost závazků a dále by musel každý měsíc investorovi vyfakturovat dostatečně velkou částku. Musela by mít samozřejmě už před realizací stavební zakázky detailně specifikované nepřímé náklady a tyto náklady by musela hlídat a stále monitorovat.

Další možností by bylo vyfakturování velkého objemu prací ze začátku stavební zakázky nebo fakturování investorovi ve formě záloh a tím pádem by společnost taky disponovala velkým objemem financí na splácení svých závazků. Tohle všechno ale závisí na tom, jaké podmínky stanovuje SoD mezi společnostmi a investorem. V drtivé většině případů investor požaduje, aby byly stavební práce fakturovány měsíčně až po jejich provedení pomocí soupisu provedených prací, který je podkladem pro finální fakturu. Tento soupis provedených prací vyhotoví společnost (generální dodavatel) na základě soupisu provedených prací od subdodavatele (pokud dodržíme schéma, kdy prováděné práce vykonává subdodavatel) nebo od účastníka společnosti, který vybrané stavební práce provádí vlastními kapacitami (tento účastník společnosti se taky vlastně chová jako subdodavatel). Soupis provedených prací společně s přehledným schématem tohoto mechanismu jsou uvedeny dále v diplomové práci v podkapitole „10.3.2 Popis zúčtování výnosů společnosti“.

10.3.2 Popis zúčtování výnosů společnosti

Výnosy společnosti se získávají následujícím způsobem. Jak už bylo uvedeno v podkapitole 10.3.1 Popis zúčtování nákladů společnosti, generální dodavatel získá peníze od investora tak, že zpracuje soupis provedený prací pro investora na základě soupisu provedených prací od subdodavatele.

Po odsouhlasení soupisu provedených prací investorem, generální dodavatel (společnost) vystaví fakturu k tomuto soupisu a předá ji investorovi. Ten po lhůtě stanovené smlouvou o dílo (v našem případě 30 dnů) proplatí požadovanou částku na účet generálního dodavatele, tedy na společný účet společnosti realizující stavební zakázku.

Diplomová práce je zaměřena na období 04/2012 až 06/2012 (2. čtvrtletí roku 2012), ve kterém se provádělo zakládání pro Objekt C (vrtané piloty, zhutněné polštáře pod základy ze šterkopísku, základové desky, atd). Pro představu a zpřesnění bude na následujících stranách uveden:

- soupis provedených prací, který předkládá subdodavatel generálnímu dodavateli (společnosti) včetně rekapitulace a fakturačního rozpočtu,
- soupis provedených prací, který předkládá generální dodavatel (společnost) investorovi včetně rekapitulací a fakturačního rozpočtu,
- shrnutí tohoto textu do přehledného grafického schématu.

Dané soupisy provedených prací budou zobrazeny pouze pro 6 měsíc, tedy pro období 06/2012, protože každý měsíc se tento princip opakuje. Navíc soupis provedených prací pro investora shrnuje na titulní straně částky, které byly fakturovány za období 04/2012 a 05/2015 (433 125 Kč bez DPH a 380 745 Kč bez DPH). Tyto částky budou dále uvedeny v kapitole 10.3.3 při stanovení hospodářského výsledku.

ZJIŠŤOVACÍ PROTOKOL STAVEBNÍCH PRACÍ			
sledované období : červen		rok: 2012	
zhotovitel :			
Firma X Název a číslo ulice PSČ Město OR: KS v "Město" oddíl B, vložka " " IČO: 24 319 139 DIČ: CZ 24319139			
objednatel :			
Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu Ved. účastník: OHL ŽS, a.s., Burešova 938/17, 602 00 Brno, Veveří Účastník sd.I: Firma B, Název a číslo ulice, PSČ Město Účastník sd.II: OHL, S.A., Torre Espacio, Paseo de la Castellana číslo 259 D, 280 46 Madrid, Španělské království Stavba: „Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpl“ Předmět díla: Zemní práce a zakládání			
Číslo ZP: 06			
ODSOUHLAŠOVANÉ ÚDAJE :			
Náklady dle smlouvy o dílo:	3 815 737	Kč bez DPH	
Zádržné ve výši 10%:	-381 574	Kč bez DPH	
CELKOVÉ NÁKLADY:	3 815 737	Kč bez DPH	
	od zahájení do konce předchozího měsíce	ve sledovaném měsíci	od zahájení do konce sledovaného měsíce
stavební práce Kč	2 630 901	314 149	2 945 050
dokončené %	68,95%	8,23%	77,18%
CELKEM		314 149	Kč bez DPH
PROHLÁŠENÍ			
Podepsaní zástupci smluvních stran prohlašují, že provedené a přijímané práce a dodávky odsouhlasené v tomto protokolu, byly provedeny dle schválené projektové dokumentace.			
za objednatele:	Titul. Jméno Příjmení Ředitel výstavby	podpis :	datum: 30.06.2012
	Titul. Jméno Příjmení Vedení stavby		
za zhotovitele:	Titul. Jméno Příjmení Vedoucí projektu z Firmy X	podpis :	datum: 30.06.2012
Seznam příloh:			

Obrázek 10 – 8 – Zjišťovací protokol od subdodavatele pro GD – [tvorba: vlastní]

Ze zjišťovacího protokolu je patrné, že za období 06/2012 požaduje subdodavatel po společnosti částku 314 149 Kč bez DPH. Toto je PŘÍMÝ NÁKLAD společnosti, který byl už uveden v tabulce 10-3.

Zjišťovací protokol obsahuje dále rekapitulaci provedených prací od subdodavatele – Firmy X za období 06/2012, která je zobrazena níže.

Soupis provedených prací - SO01 - Objekt C - Přístavba laboratoří a počítačového centra					
Název	Celkem k fakturaci	Počáteční stav	Vykázáno za příslušné období	Od začátku stavby	Zůstatek
	cena [Kč]	cena [Kč]	cena [Kč]	cena [Kč]	cena [Kč]
Celkem za SO01 - Objekt C	3 815 737	2 923 224	349 054	3 272 278	543 459
Zemní práce	2 423 292	2 154 569	0	2 154 569	268 723
Zakládání	1 392 444	768 655	349 054	1 117 709	274 735
Zádržné	-381 574	-292 322	-34 905	-327 228	-54 346
Cena celkem	3 434 163	2 630 901	314 149	2 945 050	489 113
	Za zhotovitele: Firma X		Za objednatele: Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu		
Datum:					
Jméno:	Titul. Jméno Příjmení		Titul. Jméno Příjmení		
Podpis:					

Obrázek 10 – 9 – Rekapitulace provedených prací od subdodavatele u Objektu C –
[tvorba: vlastní]

Stavba
objekt : S001 - Objekt C

Přístavba laboratorní a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpI

POLOŽKOVÝ FAKTURAČNÍ ROZPOČET

Podzhotovitel, poddodavatel: -
Pořadové číslo aktualizace : 06/2012
Fakturační období :

Př. číslo pol.	Kód položky	Název položky	MJ	Cena			Zjištěné provedené práce				ZÚSTATEK					
				Množství	Cena za MJ	Celková cena	Počáteční stav	množství	cena	množství	od začátku stavby	množství	cena	množství	cena	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.		
HSV																
Práce a dodávky HSV																
Dle:	1	Zemní práce														
1	112201120	Odstřazení palezů s oddělením se zasypáním jímny D do 2,00 m v rovině a svahu 1:5	kus	1,00	2 125,00	2 125,00	1,00	2 125,00				1,00	2 125,00	0,00	0,00	
2	11250	Čerpání vody	kpl	1,00	29 750,00	29 750,00	0,00	0,00				0,00	0,00	1,00	29 750,00	
3	130901123	Bourání konstrukcí v hloubených výkopávkách ze zdíva ze ŽB	m3	349,86	5 100,00	1 784 286,00	349,86	1 784 286,00				349,86	1 784 286,00	0,00	0,00	
4	132201101	Houbení rýh š. do 600 mm v hornině tř. 3 objemu do 100 m3	m3	10,31	527,85	5 441,08	0,00	0,00				0,00	0,00	10,31	5 441,08	
5	162301101	Vodorovné přemístění do 500 m výkopku z horniny tř. 1 až 4	m3	842,20	46,58	39 229,63	0,00	0,00				0,00	0,00	842,20	39 229,63	
6	162701155	Vodorovné přemístění do 10000 m výkopku z horniny tř. 5 až 7	m3	349,86	697,00	243 852,42	349,86	243 852,42				349,86	243 852,42	0,00	0,00	
7	171201211	Poplatek za uložení odpadu ze sypání na skládce (skládkovné)	t	769,69	161,50	124 305,26	769,69	124 305,26				769,69	124 305,26	0,00	0,00	
8	174101101	Zásyp jam, šachet rýh nebo kolem objektů sypatinou se zhutněním	m3	831,89	229,16	190 636,14	0,00	0,00				0,00	0,00	831,89	190 636,14	
9	181101102	Úprava pláně v zářezech v hornině tř. 1 až 4 se zhutněním	m2	403,15	9,10	3 666,61	0,00	0,00				0,00	0,00	403,15	3 666,61	
Celkem za						2 423 292,14		2 154 568,68					2 154 568,68		268 723,46	
2																
Dle:	2	Zakládání														
10	21274 - OS/4	Drenáž spodní stavby - kontrolní a čistící šachta PVC DN 300 s litinovým poklopem	m	6,00	3 612,50	21 675,00	0,00	0,00				0,00	0,00	6,00	21 675,00	
11	21275 - OS/4	Drenáž spodní stavby PVC DN100 vč. obrysu ŠP, odvodň. bet. žlabu TBZ 50/50/13 a geotextilie	m	82,00	357,00	29 274,00	0,00	0,00				0,00	0,00	82,00	29 274,00	
12	231000001	Pláty vrtané ŽB 25/30 XA1 průměr 60cm vč. výztuže a likvidace vývrů	m	282,50	2 337,50	660 343,75	235,00	549 312,50				235,00	549 312,50	47,50	111 031,25	
13	231000002	Pláty vrtané ŽB 25/30 XA1 průměr 90cm vč. výztuže a likvidace vývrů	m	96,00	3 374,50	323 952,00	65,00	219 342,50	15,00			50 617,50	80,00	269 960,00	16,00	53 992,00
14	271571112	Pobítkové zhutnění pod základy ze šterkopisktu nerfického	m3	31,51	669,80	21 106,07	0,00	0,00				31,51	21 106,07	0,00	0,00	
15	27321511	Základové desky ze ŽB tř. C 25/30	m3	57,82	2 303,50	133 179,16	0,00	0,00				57,82	133 179,16	0,00	0,00	
16	273351215	Zřízení bednění stěn základových desek	m2	20,46	440,30	9 006,34	0,00	0,00				20,46	9 006,34	0,00	0,00	
17	273351216	Odstřazení bednění stěn základových desek	m2	20,46	68,00	1 390,94	0,00	0,00				20,46	0,00	0,00	1 390,94	
18	273361821	Výztuž základových desek betonářskou ocelí 10 505 (R)	t	7,23	18 700,00	135 144,90	0,00	0,00				7,23	135 144,90	0,00	0,00	
19	274321511	Základové pásy ze ŽB tř. C 25/30	m3	10,31	2 303,50	23 744,48	0,00	0,00				0,00	0,00	10,31	23 744,48	
20	274351215	Zřízení bednění stěn základových pásů	m2	41,23	246,50	10 163,20	0,00	0,00				0,00	0,00	41,23	10 163,20	
21	274351216	Odstřazení bednění stěn základových pásů	m2	41,23	68,00	2 803,64	0,00	0,00				0,00	0,00	41,23	2 803,64	
22	274361821	Výztuž základových pásů betonářskou ocelí 10 505 (R)	t	1,19	16 915,00	20 044,28	0,00	0,00				0,00	0,00	1,19	20 044,28	
23	289971211	Vrstvy z geotextilií ve sklonu do 1:5 až do 3 m	m2	12,00	10,03	120,36	0,00	0,00				0,00	0,00	12,00	120,36	
24	693701711	geotextilie 500 g/m2	m2	14,40	34,47	496,33	0,00	0,00				0,00	0,00	14,40	496,33	
Celkem za						1 392 444,43		768 655,00					1 117 708,96		274 735,47	
Celkem za				zemní práce a zakládání												543 458,93
						3 815 736,57		2 923 223,68					349 053,96		3 272 277,64	

Obrázek 10 – 10 – Položkový fakturační rozpočet od subdodavatele za 06/2012 – [tvorba: vlastní]

ZJIŠŤOVACÍ PROTOKOL
 O PROVEDENÝCH PRACÍCH, DODÁVKÁCH A SLUŽBÁCH

Sledované období : **06 / 2012** Protokol číslo : _____ **6** K faktuře č.: _____

Zhotovitel:

Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu

zastoupená vedoucím účastníkem společnosti:
OHL ŽS, a.s.
 Burešova 938/17
 602 00 Brno, Veveří
OR: KS v Brně, oddíl B, vložka 695
IČ: 46342796 **DIČ:** CZ 46342796

Objednatel

Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v.v.i.
 Bělidla 986/4a, 603 00 Brno, Staré Brno
OR: zapsaná v Rejstříku výzkumných institucí vedeném MŠMT ČR
IČ: xxxxxxxx **DIČ:** CZxxxxxxx

účastník společnosti I:
Firma B
 PSČ, Název města
OR: KS ve "město" oddíl B, vložka 40
IČ: xxxxxxxx **DIČ:** CZxxxxxxx

účastník společnosti II:
OHL, S.A.
 Torre Espacio, Paseo de la Castellana číslo 259 D, 280 46 Madrid,
 Španělské království
Registrován v OR v Madridu, oddíl 2483, Všeobecné, kniha 0, vložka 33, sekce 8x, list - M 11125, zápis 277

NÁZEV A MÍSTO STAVBY: **Přístavba laboratoří a počítačového centra v rámci operačního programu VaVpl - Bělidla 986/4a, 603 00 Brno, Staré Brno, Jihomoravský kraj**
 r.č. _____

ODSOUHLASOVANÉ ÚDAJE :

číslo smlouvy / objednávky	č. smlouvy zhotovitele	cena díla bez DPH	poznámky
51800109001	SOD00105346	60 966 252	
zádržné ve výši 10% z ceny díla		-6 096 625	
51800109001 - DOD č.X			
celkem SOD vč. DOD č.X		60 966 252	

průběh fakturace - finanční čerpání ceny díla

sledované období	od zahájení do konce předchozího období	ve sledovaném měsíci bez DPH	od zahájení do konce sledovaného měsíce	zbyvá k fakturaci
SoD				
1/2012	0,00	2 250,00	2 250,00	54 867 376,53
2/2012	2 250,00	972 000,00	974 250,00	53 895 376,53
3/2012	974 250,00	1 307 058,01	2 281 308,01	52 588 318,52
4/2012	2 281 308,01	433 125,00	2 714 433,01	52 155 193,52
5/2012	2 714 433,01	380 745,00	3 095 178,01	51 774 448,52
6/2012	3 095 178	369 587	3 464 765	51 404 862
Dodatek č.X				
x/20xx	0	0	0	0
x/20xx	0	0	0	0
CELKEM		369 587	3 464 765	51 404 862

PROHLÁŠENÍ

Timto předáním nejsou dotčena práva a povinnosti vyplývající z uzavřeného smluvního vztahu.
 Nedílnou součástí tohoto "Zjišťovacího protokolu" je "**Soupis provedených prací**" odsouhlasený oběma stranami. **Kopii protokolu přiložte k faktuře!**

za zhotovitele:

jméno, Titul, Jméno Příjmení	datum:	podpis :
funkce: Ředitel výstavby		
_____	_____	_____
jméno, Titul, Jméno Příjmení	datum:	podpis :
funkce: Vedení stavby		
_____	_____	_____

za objednatele:

jméno, Titul, Jméno Příjmení	datum:	podpis :
funkce: Ředitel		
_____	_____	_____
jméno, Titul, Jméno Příjmení	datum:	podpis :
funkce: TDI		
_____	_____	_____

Obrázek 10 – 11 – Zjišťovací protokol provedených prací od GD pro investora –
[tvorba: vlastní]

Zjišťovací protokol obsahuje dále rekapitulaci provedených prací celkovou od generálního dodavatele – společnosti „Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“ za období 06/2012, která je zobrazena níže.

Soupis provedených prací REKAPITULACE					
Část	Popis	Celkem k fakturaci	Vykázáno v předchozích období	Vykázáno za příslušné období 06 / 2012	Zůstává k vykázání
A	Zpracování dokumentace skutečného provedení stavby	519 839	0	0	519 839
B	Realizace stavebních objektů SO01 až SO14	60 446 413	3 439 087	410 652	56 596 674
C	Zádržné ve výši 10%	-6 096 625	-343 909	-41 065	-5 711 651
Celkem část B bez DPH		60 446 413	3 439 087	410 652	56 596 674
Celkem část A,B,C bez DPH		54 869 627	3 095 178	369 587	51 404 862
	Za zhotovitele: Společnost Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu		Za objednatele Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v.v.i.		
Datum:					
Jméno:	Titul. Jméno Příjmení Jméno Příjmení		Titul.	Titul. Jméno Příjmení Titul. Jméno Příjmení	
Podpis:					

Obrázek 10 – 12 – Rekapitulace provedených prací celková od GD pro investora –
[tvorba: vlastní]

Dále zjišťovací protokol pro investora obsahuje dílčí rekapitulaci soupisu provedených prací po objektech od generálního dodavatele – společnosti „Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“ za období 06/2012, která je zobrazena níže.

Soupis provedených prací - dílčí rekapitulace po stavebních celcích							
Popis				Celkem k fakturaci	Vykázáno v předchozích období	Vykázáno za příslušné období 6/2012	Zůstává k vykázání
Objekt SO01 - Objekt C							
objekt	členění	stupeň	název				
SO01	1	TPD	Zemní práce	2 850 931,93	2 534 786,68	0,00	316 145,25
SO01	2	TPD	Zakládání	1 638 169,92	904 300,00	410 651,72	323 218,20
SO01	3	TPD	Svislé a kompletní konstrukce	9 774 413,25			9 774 413,25
SO01	4	TPD	Vodorovné konstrukce	4 319 337,47			4 319 337,47
SO01	469	TPD	Stavební práce při elektromontážích	4 777,50			4 777,50
SO01	6	TPD	Úpravy povrchů, podlahy a osazování výplní	1 402 685,51			1 402 685,51
SO01	8	TPD	Trubní vedení	7 700,00			7 700,00
SO01	9	TPD	Ostatní konstrukce a práce-bourání	1 265 277,13			1 265 277,13
SO01	9.1	TPD	Přesun hmot	1 367 169,00			1 367 169,00
SO01	711	TPD	Izolace proti vodě, vlhkosti a plynům	460 365,73			460 365,73
SO01	712	TPD	Povlakové krytiny	186 116,23			186 116,23
SO01	713	TPD	Izolace tepelné	733 094,67			733 094,67
SO01	721	TPD	Zdravotnicka	1 301 698,16			1 301 698,16
SO01	723	TPD	Domovní plyn	667 681,74			667 681,74
SO01	731	TPD	Ústřední vytápění	408 627,90			408 627,90
SO01	762	TPD	Obložení stropu	148 844,60			148 844,60
SO01	763	TPD	Konstrukce montované z desek, dílců a panelů	112 232,21			112 232,21
SO01	766	TPD	Konstrukce truhlářské	1 153 822,86			1 153 822,86
SO01	767	TPD	Konstrukce zámečnické	1 081 511,80			1 081 511,80
SO01	768	TPD	Konstrukce ocelohliníkové	2 795 937,00			2 795 937,00
SO01	777	TPD	Podlahy lité	479 849,70			479 849,70
SO01	783	TPD	Dokončovací práce - nátěry	536 462,08			536 462,08
SO01	784	TPD	Dokončovací práce - malby	24 636,74			24 636,74
SO01	786	TPD	Dokončovací práce - čalounické úpravy	314 171,74			314 171,74
SO01	21-M	TPD	Elektromontáže	3 453 816,37			3 453 816,37
SO01	22-M	TPD	Montáže oznam. a zabezp. Zařízení	261 792,00			261 792,00
SO01	24-M	TPD	Montáže vzduchotechnických zařízení	1 714 236,34			1 714 236,34
SO01	33-M	TPD	Montáže dopr.zařiz., sklad. zař. a vah	980 000,00			980 000,00
SO01	36-M	TPD	Montáž prov.,měř. a regul. Zařízení	888 049,07			888 049,07
SO01	OST	TPD	Ostatní	26 400,00			26 400,00
			CELKEM ZA SO01	40 359 808,65	3 439 086,68	410 651,72	36 510 070,25

Objekt SO02							
objekt	členění	stupeň	název				
SO02	3	TPD	Svislé a kompletní konstrukce	84 020,39			84 020,39
SO02	4	TPD	Vodorovné konstrukce	764 084,93			764 084,93
...
			CELKEM ZA SO02	5 086 603,90	0,00	0,00	5 086 603,90

CELKEM ZA STAVEBNÍ OBJEKTY	60 446 412,55	3 439 086,68	410 651,72	56 596 674,16
----------------------------	---------------	--------------	------------	---------------

Pozn.: Soupis provedených prací by v této dílčí rekapitulaci obsahoval rozepsané všechny stavební objekty v rámci dané stavební zakázky.

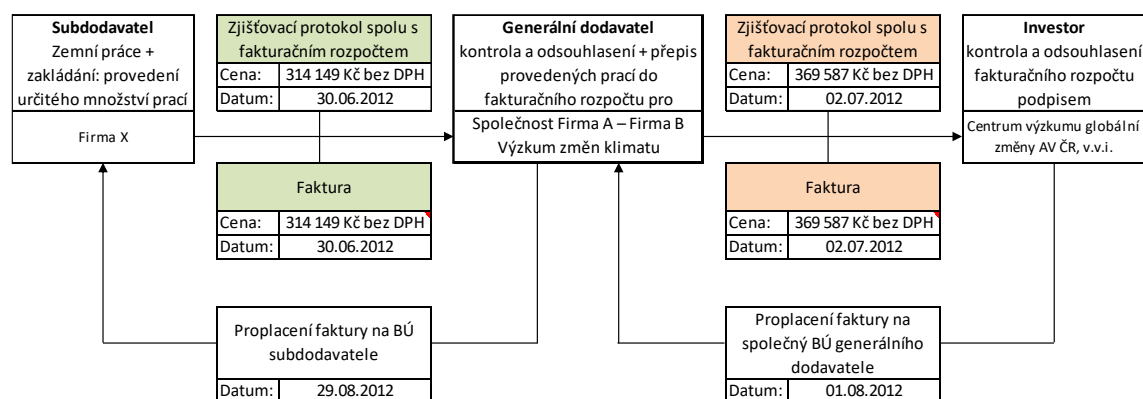
Obrázek 10 – 13 – Rekapitulace dílčí po stavebních objektech od GD pro investora –
[tvorba: vlastní]

Fakturovaný objekt: SO01 - Objekt C - Přístavba laboratoří a počítačového centra										Celkem k fakturaci				Vykázáno v předchozích období				Vykázáno za příslušné období 6/2012				Zůstává k vykázání					
Poř. číslo pol.		Kód položky		Popis položky		mj.		Množství		Jednotk. cena		Celková cena		Množství		Celková cena		Množství		Celková cena		Zůstatek					
										Kč		Kč		jed.		Kč		jed.		Kč		%					
Díl:		HSV		Práce a dodávky HSV																							
1		Zemní práce																									
1	112201120			Odsranění patřezů s odklizením se zasypáním jámy D do 2,00 mv rovině a svahu 1:5		kus	1,00	2 500	2 500,00	1,00	2 500,00					0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00%					
2	11250			Čerpání vody		lpl	1,00	35 000	35 000,00	0,00	0,00					0,00	0,00	1,00	35 000,00		100,00%						
3	130901123			Bourání konstrukcí v hloubených vykopávkách ze zdiva ze ŽB		m3	349,86	6 000	2 099 160,00	349,86	2 099 160,00					0,00	0,00	0,00	0,00		0,00%						
4	132201101			Hloubení rýh š. do 600 mmv hornině tř. 3 objemu do 100 m3		m3	10,31	621	6 401,27	0,00	0,00					0,00	0,00	10,31	6 401,27		100,00%						
5	162301101			Vodorovné přemístění do 500 m výkopku z horniny tř. 1 až 4		m3	842,20	55	46 152,51	0,00	0,00					0,00	0,00	842,199	46 152,51		100,00%						
6	162701155			Vodorovné přemístění do 10000 m výkopku z horniny tř. 5 až 7		m3	349,86	820	286 885,20	349,86	286 885,20					0,00	0,00	0,00	0,00		0,00%						
7	171201211			Poplatek za uložení odpadu ze sypaniny na skládce (skládkové)		t	769,69	190	146 241,48	769,69	146 241,48					0,00	0,00	0,000	0,00		0,00%						
8	174101101			Zásyp jam, šachet rýh nebo kolem objektů sypaninou se zhutněním		m3	831,89	270	224 277,81	0,00	0,00					0,00	0,00	831,891	224 277,81		100,00%						
9	181101102			Úprava pláňe v zářezech v hornině tř. 1 až 4 se zhutněním		m2	403,15	11	4 313,66	0,00	0,00					0,00	0,00	403,15	4 313,66		100,00%						
Celkem za		Zemní práce							2 850 931,93								2 534 786,68		316 145,25		11,09%						
2																											
Díl:		Zakládání																									
10	21274 - OS/4			Drenáž spodní stavby - kontrolní a čistič štachta PVC DN 300 s litinovým poklopem		m	6,00	4 250	25 500,00	0,00	0,00					0,00	0,00	6,00	25 500,00		100,00%						
11	21275 - OS/4			Drenáž spodní stavby PVC DN100 vč. obsypu ŠP, odvodní, bet. žlabu TBZ 50/50/13 a geotextilie		m	82,00	420	34 440,00	0,00	0,00					0,00	0,00	82,00	34 440,00		100,00%						
12	231000001			Pláty vrtané ŽB 25/30 XA1 průměr 60cm vč. výztuže a likvidace vývrů		m	282,50	2 750	776 875,00	235,00	646 250,00					0,00	0,00	47,50	130 625,00		16,81%						
13	231000002			Pláty vrtané ŽB 25/30 XA1 průměr 90cm vč. výztuže a likvidace vývrů		m	96,00	3 970	381 120,00	65,00	258 050,00				15,00	59 550,00	16,00		63 520,00		16,67%						
14	271571112			Polštáře zhutněné pod základy ze šléřkopísku netříděného		m3	31,51	788	24 830,67	0,00	0,00				31,51	24 830,67	0,00	0,00	0,00		0,00%						
15	273321511			Základové desky ze ŽB tř. C 25/30		m3	57,82	2 710	156 681,36	0,00	0,00				57,82	156 681,36	0,00	0,00	0,00		0,00%						
16	273351215			Zřízení bednění stěn základových desek		m2	20,46	518	10 595,69	0,00	0,00				20,46	10 595,69	0,00	0,00	0,00		0,00%						
17	273351216			Odstranění bednění stěn základových desek		m2	20,46	80	1 636,40	0,00	0,00					0,00	0,00	20,46	1 636,40		100,00%						
18	273361821			Výztuž základových desek betonářskou ocelí 10 505 (R)		t	7,23	22 000	158 994,00	0,00	0,00				7,23	158 994,00	0,00	0,00	0,00		0,00%						
19	274321511			Základové pásy ze ŽB tř. C 25/30		m3	10,31	2 710	27 934,68	0,00	0,00					0,00	0,00	10,31	27 934,68		100,00%						
20	274351215			Zřízení bednění stěn základových pásů		m2	41,23	290	11 956,70	0,00	0,00					0,00	0,00	41,23	11 956,70		100,00%						
21	274351216			Odstranění bednění stěn základových pásů		m2	41,23	80	3 298,40	0,00	0,00					0,00	0,00	41,23	3 298,40		100,00%						
22	274361821			Výztuž základových pásů betonářskou ocelí 10 505 (R)		t	1,19	19 900	23 581,50	0,00	0,00					0,00	0,00	1,19	23 581,50		100,00%						
23	289971211			Vrstvy z geotextilií ve sklonu do 1:5 š do 3 m		m2	12,00	12	141,60	0,00	0,00					0,00	0,00	12,00	141,60		100,00%						
24	693701711			geotextilie 500 g/m2		m2	14,40	41	583,92	0,00	0,00					0,00	0,00	14,40	583,92		100,00%						
Celkem za		Zakládání							1 638 169,92								904 300,00		323 218,20		19,73%						
Celkem za SO01										40 359 808,65				3 439 086,68				410 651,72				36 510 070,25				90,46%	

Obrázek 10 – 14 – Položkový fakturační rozpočet od GD pro investora za 06/2012 – [tvorba: vlastní]

Z výše uvedených dokumentů a z následujícího schématu jde vidět, za jakou částku provedl subdodavatel stavební práce za období 06/2012 a dále kolik peněz si za tyto stavební práce vyúčtoval generální dodavatel (společnost) vůči investorovi. Rozdíl částek je ziskem společnosti. Nejsou zde ovšem započítány NN, které se započítají až při stanovení HV.

Následující schéma graficky shrnuje tento proces.



Obrázek 10 – 15 – Grafické znázornění zúčtování výnosů za období 06/2012 – [tvorba: vlastní]²

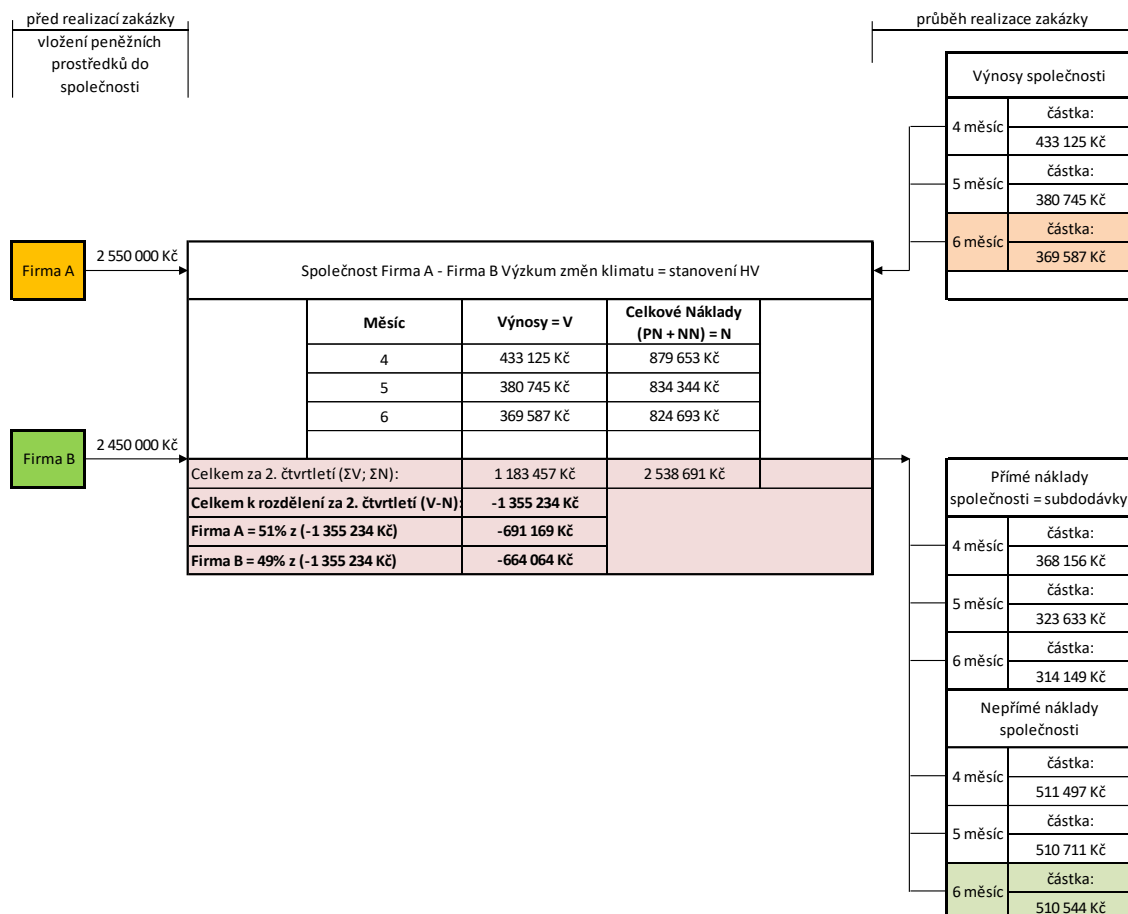
Může nastat i situace, že částka k fakturaci ve zjišťovacím protokolu od subdodavatele by byla větší než částka ve zjišťovacím protokolu od generálního dodavatele vůči investorovi. V tomto případě by došlo k následné ztrátě na provedených stavebních pracích.

Při stanovení hospodářského výsledku v kapitole 10.3.3 po započítání nepřímých nákladů vznikne právě ztráta, i když bude dosaženo zisku v rámci provedení stavebních prací. Nepřímé náklady jsou totiž velké a objem provedených prací za 2. čtvrtletí je finančně malý (z tohoto důvodu se musel společný BÚ dotovat už před realizací stavební zakázky).

² Schéma zobrazuje data, ke kterým jsou vystaveny jednotlivé protokoly či faktury a taky to, kdy dojde k proplacení těchto faktur. Tím, že generální dodavatel má nastavenou splatnost faktur vůči subdodavateli na 60 dnů a zároveň má investor povinnost zaplatit generálnímu dodavateli fakturu do 30 dnů od jejího vystavení, tak má generální dodavatel dostatek času na placení svých závazků a 30 dnů může hospodařit s penězi, které dluží subdodavateli.

10.3.3 I. Varianta - Stanovení HV za 2. čtvrtletí roku 2012

Jakmile má společnost stanoveny všechny náklady (PN a NN) a výnosy za dané čtvrtletí, může přistoupit ke stanovení hospodářského výsledku za toto období. Stanovení hospodářského výsledku za 2. čtvrtletí roku 2012 je stanoveno v následujícím schématu:



Obrázek 10 – 16 – Stanovení HV společnosti – [tvorba: vlastní]

Z grafického schématu jde vidět, že ve společnosti „Firma A – Firma B Výzkum změn klimatu“ vznikla za 2. čtvrtletí ztráta ve výši 1 355 234 Kč. Dále jde vidět procentuální rozdělení této ztráty mezi Firmu A a Firmu B. Ztráta vznikla právě kvůli výši nepřímých nákladů a taky tím, že byly zrealizovány a vyfakturovány stavební práce, které nebyly co do finančního objemu velké. Musí se brát ale v potaz, že je to jen hospodářský výsledek za část realizace stavební zakázky. V dalších měsících mohou být vyfakturovány práce, které jsou finančně objemné, a společnost bude naráz ve velkém zisku. Nejdůležitější je samozřejmě hospodářský výsledek po skončení stavební zakázky.

Nyní, když byl stanoven hospodářský výsledek společnosti a následné procentuální rozdělení zisku/ztráty mezi účastníky společnosti, tak každého účastníka společnosti zajímá, jaký skutečný zisk/ztrátu právě má.

Pokud se zaměříme na nepřímé náklady společnosti, tak ty jsou složeny z nepřímých nákladů Firmy A, nepřímých nákladů Firmy B, rezervy a bankovní záruky. Každý účastník společnosti má ve svém zájmu své nepřímé náklady dostat právě do společnosti, aby je měl zaplacené. Poté záleží už jen na vyjednávacích schopnostech a síle každého účastníka, v jaké výši si tyto nepřímé náklady odhadne, obhájí a dokáže je do vzniklé společnosti dostat.

Diplomová práce dále zobrazí skutečnost, že Firma A své nepřímé náklady prosadila do společnosti ve vyšší částce, než jsou její skutečné nepřímé náklady a naopak Firma B si obhájila své nepřímé náklady ve společnosti v částce nižší, než skutečně na nepřímé náklady musela vynaložit. Z toho plyne, že skutečný hospodářský výsledek bude mít Firma A lepší, než je její hospodářský výsledek ze společnosti (bude vylepšen právě o rozdíl mezi nepřímým nákladem, který uplatnila ve společnosti a skutečně vynaloženým nákladem). Firma B bude mít naopak horší skutečný hospodářský výsledek, než je její hospodářský výsledek ze společnosti (bude zhoršen právě o rozdíl mezi nepřímým nákladem, který uplatnila ve společnosti a skutečně vynaloženým nákladem). **Tato skutečnost neboli výchozí varianta, bude dále v diplomové práci nazvána a stanovena jako I. Varianta (a)**³.

Pro přehlednost budou znovu uvedeny všechny nepřímé náklady společnosti za období 04/2012 až 06/2012 + budou doplněny **skutečné nepřímé náklady** Firmy A a Firmy B. Následně bude proveden výpočet zisku/ztráty v rámci nepřímých nákladů u obou firem a nakonec výpočet finálního hospodářského výsledku za 2. čtvrtletí roku 2012 pro každou firmu.

³ Shrnutí výsledků I. Varianty (a) je zobrazeno přehledně v tabulce na str. 88, v podkapitole [10.4.4.](#)

I. Varianta (a) - Období 04/2012

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					511 497

Tabulka 10 – 9 – Výpis nepřímých nákladů společnosti za 04/2012 – [tvorba: vlastní]

Skutečné nepřímé náklady vedoucího účastníka společnosti - Firmy A za období 04/2012 jsou vypsány v následující tabulce:

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	30 000	30 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	25 000	25 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	27 000	27 000
8	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
9	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
Celkem za období 04/2012					281 331

Tabulka 10 – 10 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy A za 04/2012 – [tvorba: vlastní]

Následné stanovení rozdílu pro Firmu A za 04/2012:

Plánované nepřímé náklady Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 04/2012 = 85 000 + 70 000 + 60 000 + 60 000 + 45 000 + 50 000 + 35 000 + 4 331 + 20 000 = 429 331 Kč.⁴

Skutečný náklad Firmy A za 04/2012 = 281 331 Kč.

⁴ Tato částka bude proplacena Firmě A, jakožto dodavateli jednotlivých pracovníků a služeb, od společnosti, kdy na tomto nákladu se společnost podílí 51%:49%.

Zisk/ztráta = Plánované nepřímé náklady Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 04/2012 – Skutečný náklad Firmy A za 04/2012 = 429 331 – 281 331 = **+148 000 Kč.**

Dodatečný zisk Firmy A za období 04/2012 činí +148 000 Kč a přičte se ke ztrátě, kterou má Firma A ze společnosti, čímž si Firma A tuto ztrátu sníží.

Skutečné nepřímé náklady účastníka společnosti – Firmy B za období 04/2012 jsou vypsány v následující tabulce:

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
2	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
Celkem za období 04/2012					80 000

Tabulka 10 – 11 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy B za 04/2012 – [tvorba: vlastní]

Následné stanovení rozdílu pro Firmu B za 04/2012:

Plánované nepřímé náklady Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 04/2012 = 40 000 + 35 000 = 75 000 Kč.⁵

Skutečný náklad Firmy B za 04/2012 = 80 000 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované nepřímé náklady Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 04/2012 – Skutečný náklad Firmy B za 04/2012 = 75 000 – 80 000 = **- 5 000 Kč.**

Dodatečná ztráta Firmy B za období 04/2012 činí -5 000 Kč a přičte se ke ztrátě, kterou má Firma B ze společnosti, čímž si Firma B tuto ztrátu navýší.

⁵ Tato částka bude proplacena Firmě B, jakožto dodavateli jednotlivých pracovníků, od společnosti, kdy na tomto nákladu se společnost podílí 51%:49%.

I. Varianta (a) Období 05/2012

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 380 745 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	3 807	3 807
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 380 745 Kč)	Kč/měsíc	1	1 904	1 904
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 05/2012					510 711

Tabulka 10 – 12 – Výpis nepřímých nákladů společnosti za 05/2012 – [tvorba: vlastní]

Skutečné nepřímé náklady vedoucího účastníka společnosti - Firmy A za období 05/2012 jsou vypsány v následující tabulce:

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	30 000	30 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	25 000	25 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	27 000	27 000
8	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 380 745 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	3 807	3 807
9	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
Celkem za období 05/2012					280 807

Tabulka 10 – 13 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy A za 05/2012 – [tvorba: vlastní]

Následné stanovení rozdílu pro Firmu A za 05/2012:

Plánované nepřímé náklady Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 05/2012 = 85 000 + 70 000 + 60 000 + 60 000 + 45 000 + 50 000 + 35 000 + 3 807 + 20 000 = 428 807 Kč.⁶

Skutečný náklad Firmy A za 05/2012 = 280 807 Kč.

⁶ Tato částka bude proplacena Firmě A, jakožto dodavateli jednotlivých pracovníků a služeb, od společnosti, kdy na tomto nákladu se společnost podílí 51%:49%.

Zisk/ztráta = Plánované nepřímé náklady Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 05/2012 – Skutečný náklad Firmy A za 05/2012 = 428 807 – 280 807 = **+148 000 Kč.**

Dodatečný zisk Firmy A za období 05/2012 činí +148 000 Kč a přičte se ke ztrátě, kterou má Firma A ze společnosti, čímž si Firma A tuto ztrátu sníží.

Skutečné nepřímé náklady účastníka společnosti – Firmy B za období 05/2012 jsou vypsány v následující tabulce:

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
2	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
Celkem za období 05/2012					80 000

Tabulka 10 – 14 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy B za 05/2012 – [tvorba: vlastní]

Následné stanovení rozdílu pro Firmu B za 05/2012:

Plánované nepřímé náklady Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 05/2012 = 40 000 + 35 000 = 75 000 Kč.⁷

Skutečný náklad Firmy B za 05/2012 = 80 000 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované nepřímé náklady Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 05/2012 – Skutečný náklad Firmy B za 05/2012 = 75 000 – 80 000 = **- 5 000 Kč.**

Dodatečná ztráta Firmy B za období 05/2012 činí -5 000 Kč a přičte se ke ztrátě, kterou má Firma B ze společnosti, čímž si Firma B tuto ztrátu navýší.

⁷ Tato částka bude proplacena Firmě B, jakožto dodavateli jednotlivých pracovníků, od společnosti, kdy na tomto nákladu se společnost podílí 51%:49%.

I. Varianta (a) - Období 06/2012

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 369 587 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	3 696	3 696
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 369 587 Kč)	Kč/měsíc	1	1 848	1 848
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 06/2012					510 544

Tabulka 10 – 15 – Výpis nepřímých nákladů společnosti za 06/2012 – [tvorba: vlastní]

Skutečné nepřímé náklady vedoucího účastníka společnosti - Firmy A za období 06/2012 jsou vypsány v následující tabulce:

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
2	Zástupce vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	45 000	45 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
5	Technik přípravy - Firma A	prac/měsíc	1	30 000	30 000
6	Technik přípravy, ISŘ - Firma A	prac/měsíc	1	25 000	25 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	27 000	27 000
8	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 369 587 Kč)	Kč/měsíc	1	3 696	3 696
9	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
Celkem za období 06/2012					280 696

Tabulka 10 – 16 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy A za 06/2012 – [tvorba: vlastní]

Následné stanovení rozdílu pro Firmu A za 06/2012:

Plánované nepřímé náklady Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 06/2012 = 85 000 + 70 000 + 60 000 + 60 000 + 45 000 + 50 000 + 35 000 + 1 848 + 20 000 = 428 696 Kč.⁸

Skutečný náklad Firmy A za 06/2012 = 280 696 Kč.

⁸ Tato částka bude proplacena Firmě A, jakožto dodavateli jednotlivých pracovníků a služeb, od společnosti, kdy na tomto nákladu se společnost podílí 51%:49%.

Zisk/ztráta = Plánované nepřímé náklady Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 06/2012 – Skutečný náklad Firmy A za 06/2012 = 428 696 – 280 696 = **+148 000 Kč.**

Dodatečný zisk Firmy A za období 06/2012 činí +148 000 Kč a přičte se ke ztrátě, kterou má Firma A ze společnosti, čímž si Firma A tuto ztrátu sníží.

Skutečné nepřímé náklady účastníka společnosti – Firmy B za období 06/2012 jsou vypsány v následující tabulce:

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
2	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
Celkem za období 06/2012					80 000

Tabulka 10 – 17 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy B za 06/2012 – [tvorba: vlastní]

Následné stanovení rozdílu pro Firmu B za 06/2012:

Plánované nepřímé náklady Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 06/2012 = 40 000 + 35 000 = 75 000 Kč.⁹

Skutečný náklad Firmy B za 06/2012 = 80 000 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované nepřímé náklady Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 06/2012 – Skutečný náklad Firmy B za 06/2012 = 75 000 – 80 000 = **- 5 000 Kč.**

Dodatečná ztráta Firmy B za období 06/2012 činí -5 000 Kč a přičte se ke ztrátě, kterou má Firma B ze společnosti, čímž si Firma B tuto ztrátu navýší.

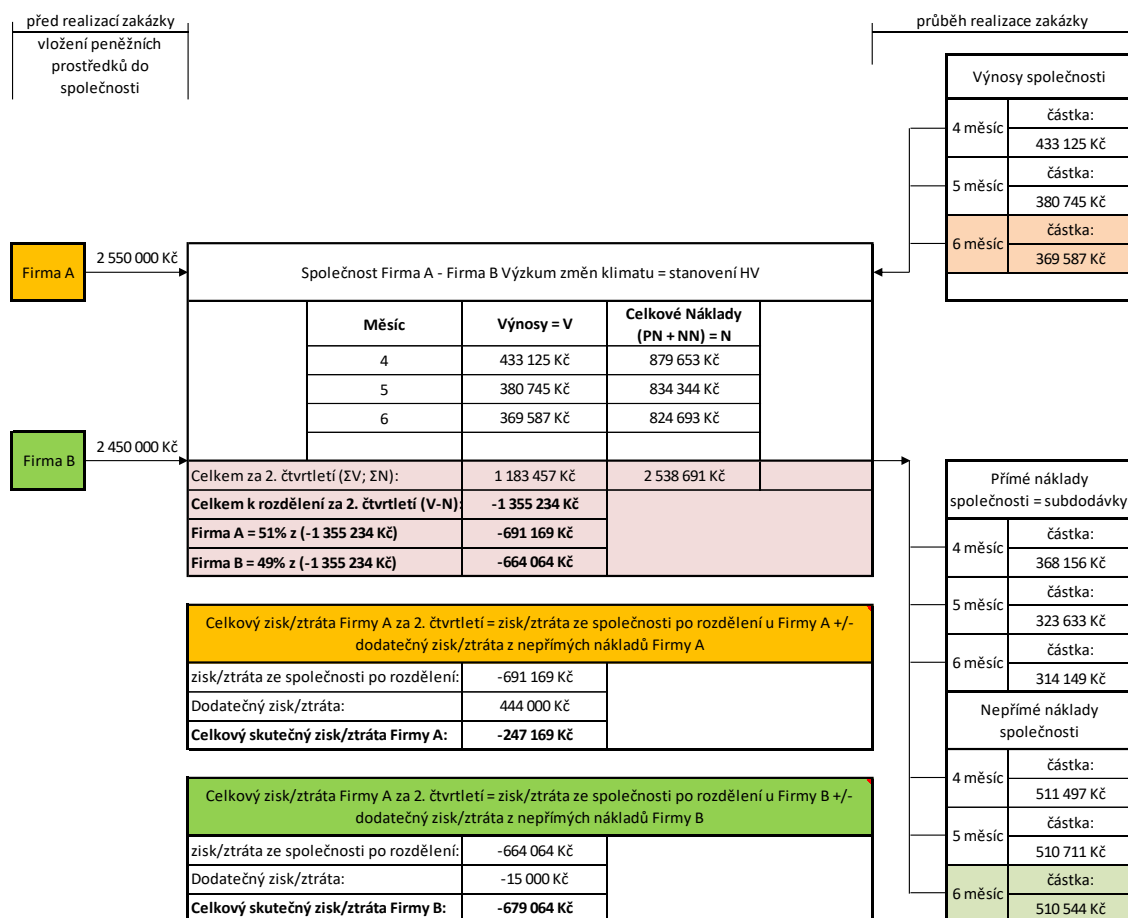
Shrnutí zisku/ztráty z NN za 2. čtvrtletí roku 2012 zobrazuje následující tabulka:

Období	Firma A	Firma B
	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů
04/2012	148 000 Kč	-5 000 Kč
05/2012	148 000 Kč	-5 000 Kč
06/2012	148 000 Kč	-5 000 Kč
Celkem:	444 000 Kč	-15 000 Kč

Tabulka 10 – 18 – Shrnutí zisku/ztráty z nepřímých nákladů u Firmy A a Firmy B – [tvorba: vlastní]

⁹ Tato částka bude proplacena Firmě B, jakožto dodavateli jednotlivých pracovníků, od společnosti, kdy na tomto nákladu se společnost podílí 51%:49%.

Výsledné stanovení skutečného hospodářského výsledku, který má za 2. čtvrtletí roku 2012 každý účastník společnosti, tedy Firma A a Firma B je zobrazen ve finálním schématu níže:



Obrázek 10 – 17 – Stanovení skutečného HV jednotlivých účastníků společnosti –
[tvorba: vlastní]

Tím, že Firma A prosadila vyšší nepřímé náklady na lidi ve společnosti, než jsou ve skutečnosti, tak svoji ztrátu snížila o 444 000 Kč za 2. čtvrtletí roku 2012. Její finální hospodářský výsledek za 2. čtvrtletí roku 2012 byl -247 169 Kč.

Tím, že Firma B prosadila nižší nepřímé náklady na lidi ve společnosti, než jsou ve skutečnosti, tak svoji ztrátu ještě navýšila o 15 000 Kč za 2. čtvrtletí roku 2012. Její finální hospodářský výsledek za 2. čtvrtletí roku 2012 byl -679 064 Kč.

10.4 Modelace variantních řešení

Podkapitola 10.4 se bude zabývat modelací (návrhem) variantních řešení při změně procentuálního poměru firem ve společnosti a modelací nepřímých nákladů s poukázáním na dopad hospodářského výsledku.

10.4.1 II. Varianta - 50% / 50%

Varianta 50/50 bude rozdělena na dvě části – a, b.

II. Varianta (a) nejprve nastaví model (situaci), kdy oba účastníci společnosti budou mít stejné procentuální zastoupení ve společnosti. Zároveň bude upraven počet lidí z realizačního týmu v rámci NN tak, aby NEPŘÍMÝ NÁKLAD za tyto lidi byl u obou firem stejný. Následně bude stanoven dodatečný zisk účastníků společnosti (Firma A a Firma B) v rámci NN a na závěr varianta stanoví skutečný HV (zisk/ztrátu) těchto firem.

II. Varianta (b) bude zkoumat, jak se zachová skutečný HV (zisk/ztráta) Firma A a Firma B, pokud obě firmy prosadily ve společnosti vyšší NN, než tomu bylo ve II. Variantě (a).

II. Varianta (a)

Firma A měla ve skutečnosti 7 lidí v realizačním týmu, Firma B měla 2 lidi. Firma A bude mít nyní 4 lidi v realizačním týmu, Firma B bude mít 5 lidí v realizačním týmu. K úpravě dochází z toho důvodu, že diplomová práce dále prokáže skutečnost, že pokud je procentuální poměr mezi účastníky společnosti vyrovnaný a NEPŘÍMÝ NÁKLAD za lidi u obou firem stejný respektive téměř stejný, tak nezáleží na tom, jak velké tyto NEPŘÍMÉ NÁKLADY za lidi budou ve společnosti. Nezáleží na tom proto, že při prosazení vyšších NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ za lidi dojde ke snížení zisku (resp. zvýšení ztráty) společnosti, ale zároveň pak ke zvýšení zisku (resp. snížení ztráty) pro každou z firem právě z NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ. Skutečný zisk firem bude tedy nezměněn resp. změněn jen minimálně (pokud NN u lidí nebude u obou firem zcela stejný).

Tato skutečnost je prokázána v rámci diplomové práce pomocí následujících tabulek a stanovení HV (před a po zvýšení NN za lidi ve společnosti u Firma A a Firma B). Tabulky budou zobrazeny jen pro období 04/2012 z důvodu obsáhlosti. Období 05/2012 a 06/2012 nebude zobrazeno v tabulkách, budou pouze uvedena finální čísla, protože principem je výpočet úplně stejný, jako první období 04/2012. Z následující tabulky je patrné, že nejprve došlo k vyrovnání počtu lidí tak, aby zastoupení těchto lidí ve společnosti tvořilo u obou firem stejný NEPŘÍMÝ NÁKLAD.

II. Varianta (a) - Období 04/2012 – model 50/50

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					511 497

Tabulka 10 – 19 – Výpis NN za období 04/2012: model 50/50 – [tvorba: vlastní]

Pozn.: Červená čísla v tabulce jsou NN za lidi a v rámci modelace 50/50 budou tyto NN dále v diplomové práci navýšeny viz Tabulka 10 – 23.

Firma A má nyní prosazený NN ve společnosti za lidi v hodnotě: 85 000 + 60 000 + 60 000 + 35 000 = **240 000 Kč.**

Firma B má nyní prosazený NN ve společnosti za lidi v hodnotě: 70 000 + 45 000 + 50 000 + 40 000 + 35 000 = **240 000 Kč.**

Další tabulky zobrazí SKUTEČNÉ NEPŘÍMÉ NÁKLADY Firmy A a Firmy B.

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
2	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
3	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
4	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	27 000	27 000
5	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
6	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
Celkem za období 04/2012					181 331

Tabulka 10 – 20 – Skutečné NN Firmy A za 04/2012: model 50/50 – [tvorba: vlastní]

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	45 000	45 000
2	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	30 000	30 000
3	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	25 000	25 000
4	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
5	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
Celkem za období 04/2012					180 000

Tabulka 10 – 21 – Skutečné NN Firmy B za 04/2012: model 50/50 – [tvorba: vlastní]

Stanovení dodatečného zisku/ztráty pro Firmu A za 04/2012 – model 50/50:

Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 04/2012 = $85\,000 + 60\,000 + 60\,000 + 35\,000 + 4\,331 + 20\,000 = 264\,331$ Kč.

Skutečný NN náklad Firmy A za 04/2012 = 181 331 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 04/2012 – Skutečný NN náklad Firmy A za 04/2012 = $264\,331 - 181\,331 = +83\,000$ Kč.

Dodatečný zisk Firmy A za období 04/2012 činí **+83 000 Kč**.

Stanovení dodatečného zisku/ztráty pro Firmu B za 04/2012 – model 50/50:

Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 04/2012 = $70\,000 + 45\,000 + 50\,000 + 40\,000 + 35\,000 = 240\,000$ Kč.

Skutečný NN náklad Firmy B za 04/2012 = 180 000 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 04/2012 – Skutečný NN náklad Firmy B za 04/2012 = $240\,000 - 180\,000 = +60\,000$ Kč.

Dodatečný zisk Firmy B za období 04/2012 činí **+60 000 Kč**.

II. Varianta (a) - Období 05/2012 – model 50/50

NN společnosti za období 05/2012 = 510 711 Kč.

Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 05/2012 = 263 807 Kč.

Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 05/2012 = 240 000 Kč.

Skutečný NN Firmy A za období 05/2012 = 180 807 Kč.

Skutečný NN Firmy B za období 05/2012 = 180 000 Kč.

Dodatečný zisk Firmy A za období 05/2012 = **+83 000 Kč**.

Dodatečný zisk Firmy B za období 05/2012 = **+60 000 Kč**.

II. Varianta (a) - Období 06/2012 – model 50/50

NN společnosti za období 06/2012 = 510 544 Kč.

Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 06/2012 = 263 696 Kč.

Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 06/2012 = 240 000 Kč.

Skutečný NN Firmy A za období 06/2012 = 180 696 Kč.

Skutečný NN Firmy B za období 06/2012 = 180 000 Kč.

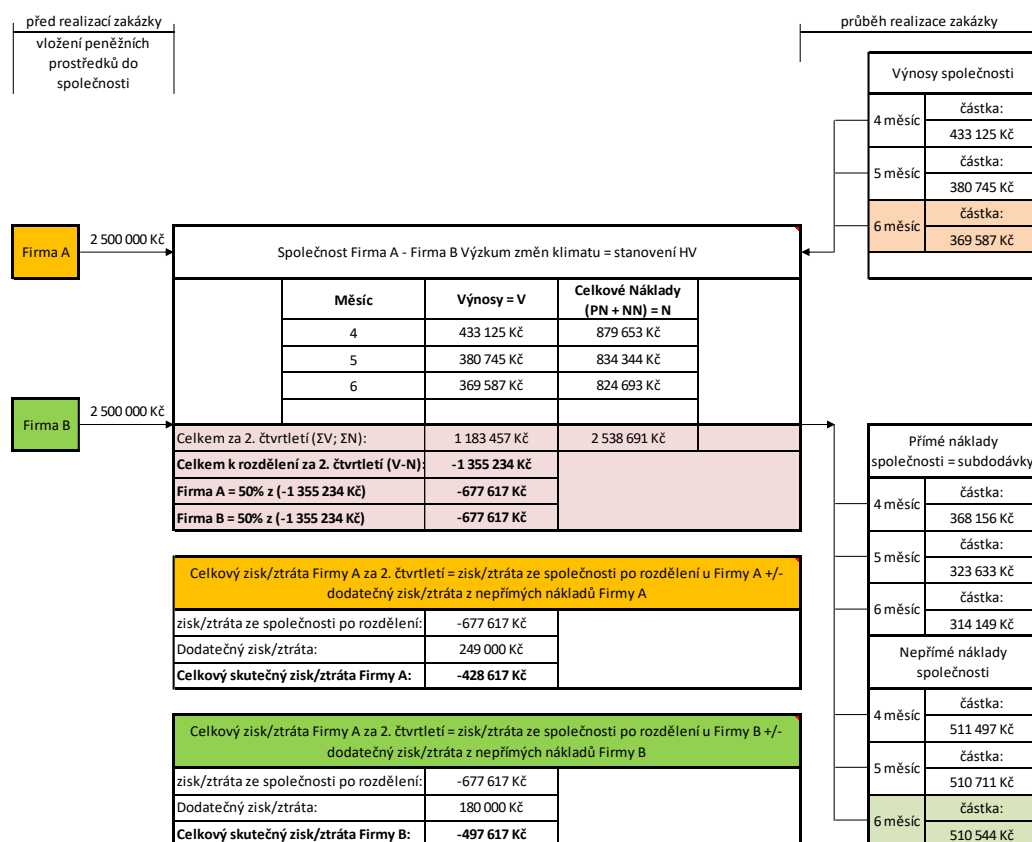
Dodatečný zisk Firmy A za období 06/2012 = **+83 000 Kč**.

Dodatečný zisk Firmy B za období 06/2012 = **+60 000 Kč**.

Období:	Firma A	Firma B
04-06/2012	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů
Celkem:	249 000 Kč	180 000 Kč

Tabulka 10 – 22 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 50/50 – [tvorba: vlastní]

Následné schéma stanoví HV společnosti, rozdělení tohoto HV v poměru 50/50 a skutečný zisk/ztrátu obou firem.



Obrázek 10 – 18 – Stanovení skutečného HV účastníků společnosti: model 50/50 – [tvorba: vlastní]

II. Varianta (b)

Nyní diplomová práce přistoupí k navýšení NN za lidi ve společnosti o 20%. Nové nepřímé náklady společnosti zobrazuje následující tabulka:

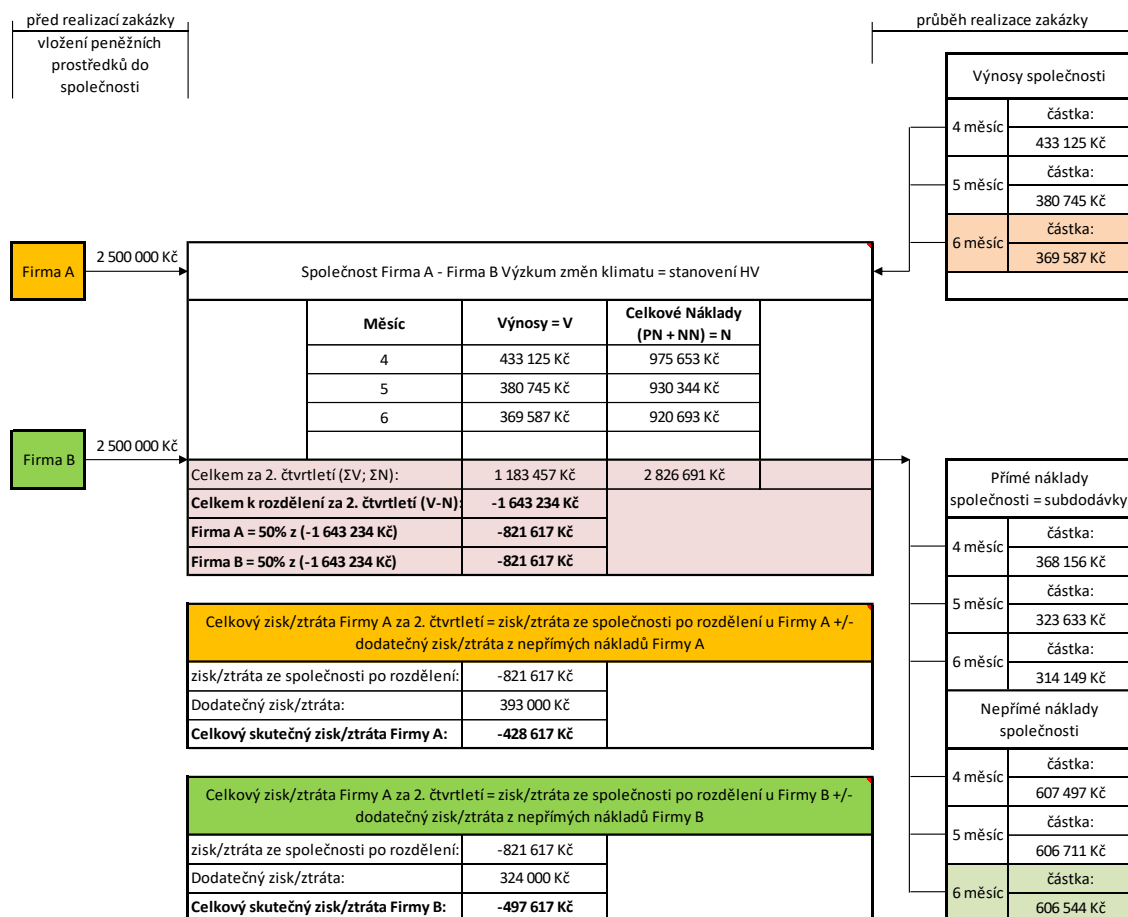
Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	102 000	102 000
2	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	84 000	84 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	72 000	72 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	72 000	72 000
5	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	54 000	54 000
6	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	60 000	60 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	42 000	42 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	48 000	48 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	42 000	42 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					607 497

Tabulka 10 – 23 – Výpis NN za období 04/2012 po navýšení: model 50/50 – [tvorba: vlastní]

Postup výpočtu stanovení dodatečného zisku/ztráty by byl kompletně shodný s výpočtem, který byl uveden výše a z tohoto důvodu diplomová práce dále zobrazí jen finální zisk/ztrátu v rámci nepřímých nákladů a finální schéma stanovení HV, které se vztahuje k tomuto navýšení NN za lidi. Shrnutí zisku za období 04-06/2012 zobrazuje následující tabulka. Schéma stanovení HV je zobrazeno na další straně.

Období	Firma A	Firma B
	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů
Celkem:	393 000 Kč	324 000 Kč

Tabulka 10 – 24 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 50/50 – [tvorba: vlastní]



Obrázek 10 – 19 – Stanovení skutečného HV po navýšení NN za lidi ve společnosti:

model 50/50 – [tvorba: vlastní]

Následující tabulka zrekapituluje hodnoty z obrázků 10-18 a 10-19 (schémata stanovení HV) při jejich vzájemném porovnání. V tabulce jsou vidět hodnoty před navýšením a po navýšení NN ve společnosti za lidi.

	Před navýšením NN za lidi ve společnosti	Po navýšení NN za lidi ve společnosti
Ztráta společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 pro rozdělení	-1 355 234 Kč	-1 643 234 Kč
Firma A = 50% ze ztráty společnosti	-677 617 Kč	-821 617 Kč
Firma B = 50% ze ztráty společnosti	-677 617 Kč	-821 617 Kč
Dodatečný zisk Firmy A	249 000 Kč	393 000 Kč
Dodatečný zisk Firmy B	180 000 Kč	324 000 Kč
Celková skutečná ztráta Firmy A za 2. čtvrtletí 2012:	-428 617 Kč	-428 617 Kč
Celková skutečná ztráta Firmy B za 2. čtvrtletí 2012:	-497 617 Kč	-497 617 Kč

Tabulka 10 – 25 – Shrnutí dopadu po navýšení NN ve společnosti: model 50/50 –

[tvorba: vlastní]

Při navýšení NN za lidi ve společnosti se zvýšila ztráta společnosti, ale zároveň každá z firem zvýšila svůj dodatečný zisk z NN společnosti. Celková skutečná ztráta Firmy A a Firmy B je tedy neměnná. Diplomová práce nechce poukázat na to, že by nemělo být pro firmy důležité, jestli budou mít prosazeny nulové náklady ve společnosti, protože každá z firem chce mít tyto náklady zaplacené měsíčně, jelikož je doopravdy měsíčně platí. Diplomová práce pouze poukazuje na fakt, že skutečný zisk či ztrátu to neovlivní.

10.4.2 III. Varianta - 80% / 20%

Varianta 80/20 bude rozdělena na tři části – a, b, c.

III. Varianta (a) nejprve stanoví dodatečný zisk účastníků společnosti (Firmy A a Firmy B) v rámci NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ a následně stanoví skutečný HV (skutečný zisk/ztrátu) těchto firem.

III. Varianta (b) bude zkoumat, jak se zachová skutečný HV (zisk/ztráta) Firmy A a Firmy B, pokud obě firmy prosadily ve společnosti vyšší NN, než tomu bylo ve III. Variantě (a).

Na závěr bude III. Varianta (c) zkoumat, jak se zachová skutečný HV (zisk/ztráta) Firmy A a Firmy B, pokud pouze Firma A prosadí vyšší NN za lidi ve společnosti, než tomu bylo ve III. Variantě (a).

U všech variant (a, b, c) bude zachován model, kde budou dodrženy stejné NN za lidi ve společnosti na obou stranách – jak u Firmy A, tak u Firmy B.

Diplomová práce poukáže na dvě skutečnosti. První skutečnost bude ta, že v důsledku prosazení vyšších NN ve společnosti u obou účastníků společnosti dojde ke snížení zisku, resp. zvýšení ztráty celé společnosti, v důsledku toho ke snížení zisku, resp. zvýšení ztráty na straně firmy A s majoritním 80% podílem, ale zároveň ke zvýšení zisku, resp. snížení ztráty u firmy B. Firma B tedy ze svého podílu bude ve společnosti profitovat.

Druhá skutečnost bude ta, že i přes zatížení vyššími NN za lidi, které by prosadila Firma A do společnosti, ve které má Firma A majoritní 80% podíl, dojde sice ke snížení zisku, resp. zvýšení ztráty celé společnosti, ale zároveň dojde ke zvýšení skutečného zisku firmy A, resp. snížení skutečné ztráty (na úkor Firmy B, která má jen 20% zastoupení ve společnosti). O částku, kterou si Firma A vylepší skutečný HV, tak o tuto částku si naopak pohorší na svém skutečném HV Firma B.

Tyto skutečnosti budou zachyceny v následujících tabulkách a stanoveních HV (před a po zvýšení NN za lidi ve společnosti). Následující tabulky budou jako u varianty 50/50 zobrazeny jen pro období 04/2012 z důvodů obsáhlosti a přehlednosti. Období 05/2012 a 06/2012 nebude zobrazeno v tabulkách, budou pouze uvedena finální čísla, protože principem je výpočet úplně stejný, jako první období 04/2012. Prvním krokem u III. Varianty 80/20 je rovněž vyrovnaní počtu lidí tak, aby zastoupení těchto lidí ve společnosti tvořilo u obou firem stejný NEPŘÍMÝ NÁKLAD.

III. Varianta (a) - Období 04/2012 – model 80/20

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	85 000	85 000
2	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	60 000	60 000
5	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	35 000	35 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					511 497

Tabulka 10 – 26 – Výpis NN za období 04/2012: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Pozn.: Červená čísla v tabulce jsou NN za lidi ve společnosti. V rámci modelu 80/20 budou tyto NN dále navýšeny viz Tabulka 10-30 a Tabulka 10-33.

Firma A má nyní prosazený NN ve společnosti za lidi v hodnotě: 85 000 + 60 000 + 60 000 + 35 000 = **240 000 Kč.**

Firma B má nyní prosazený NN ve společnosti za lidi v hodnotě: 70 000 + 45 000 + 50 000 + 40 000 + 35 000 = **240 000 Kč.**

Další tabulky zobrazí SKUTEČNÉ NEPŘÍMÉ NÁKLADY Firmy A a Firmy B.

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	50 000	50 000
2	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
3	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	40 000	40 000
4	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	27 000	27 000
5	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
6	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
Celkem za období 04/2012					181 331

Tabulka 10 – 27 – Skutečné NN Firmy A za 04/2012: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	45 000	45 000
2	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	30 000	30 000
3	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	25 000	25 000
4	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
5	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
Celkem za období 04/2012					180 000

Tabulka 10 – 28 – Skutečné NN Firmy B za 04/2012: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Stanovení dodatečného zisku/ztráty pro Firmu A za 04/2012 – model 80/20:

Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 04/2012 =
 $85\,000 + 60\,000 + 60\,000 + 35\,000 + 4\,331 + 20\,000 = 264\,331$ Kč.

Skutečný NN náklad Firmy A za 04/2012 = 181 331 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za
04/2012 – Skutečný NN náklad Firmy A za 04/2012 = $264\,331 - 181\,331 = +83\,000$ Kč.

Dodatečný zisk Firmy A za období 04/2012 činí **+83 000 Kč**.

Stanovení dodatečného zisku/ztráty pro Firmu B za 04/2012 – model 80/20:

Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 04/2012 = $70\,000$
 $+ 45\,000 + 50\,000 + 40\,000 + 35\,000 = 240\,000$ Kč.

Skutečný NN náklad Firmy B za 04/2012 = 180 000 Kč.

Zisk/ztráta = Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za
04/2012 – Skutečný NN náklad Firmy B za 04/2012 = $240\,000 - 180\,000 = +60\,000$ Kč.

Dodatečný zisk Firmy B za období 04/2012 činí **+60 000 Kč**.

III. Varianta (a) - Období 05/2012 – model 80/20

NN společnosti za období 05/2012 = 510 711 Kč.

Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 05/2012 =
263 807 Kč.

Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 05/2012 =
240 000 Kč.

Skutečný NN Firmy A za období 05/2012 = 180 807 Kč.

Skutečný NN Firmy B za období 05/2012 = 180 000 Kč.

Dodatečný zisk Firmy A za období 05/2012 = **+83 000 Kč**.

Dodatečný zisk Firmy B za období 05/2012 = **+60 000 Kč**.

III. Varianta (a) - Období 06/2012 – model 80/20

NN společnosti za období 06/2012 = 510 544 Kč.

Plánované NN Firmy A, které budou proplaceny společností Firmě A za 06/2012 = 263 696 Kč.

Plánované NN Firmy B, které budou proplaceny společností Firmě B za 06/2012 = 240 000 Kč.

Skutečný NN Firmy A za období 06/2012 = 180 696 Kč.

Skutečný NN Firmy B za období 06/2012 = 180 000 Kč.

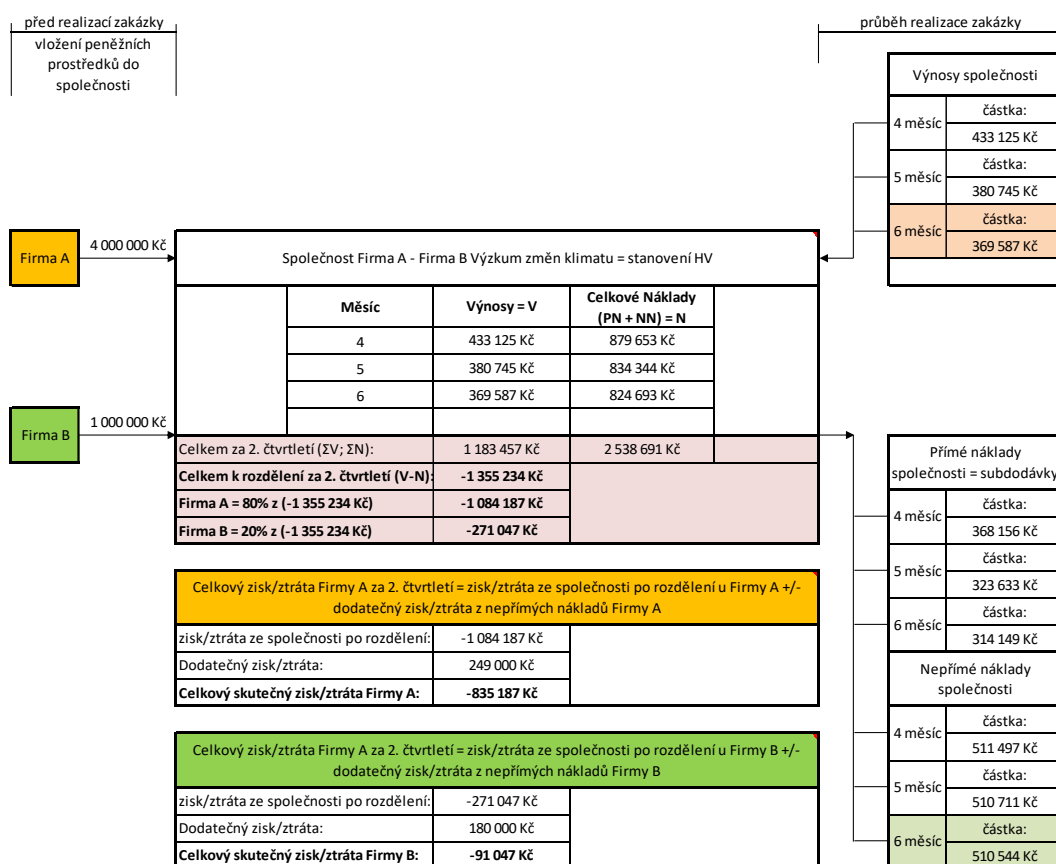
Dodatečný zisk Firmy A za období 06/2012 = **+83 000 Kč**.

Dodatečný zisk Firmy B za období 06/2012 = **+60 000 Kč**.

Období:	Firma A	Firma B
04-06/2012	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů
Celkem:	249 000 Kč	180 000 Kč

Tabulka 10 – 29 – Shrnutí zisku z NN u firmy A a Firmy B: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Následné schéma stanoví HV společnosti, rozdělení tohoto HV v poměru 80/20 a skutečný zisk/ztrátu obou firem.



Obrázek 10 – 20 – Stanovení skutečného HV účastníků společnosti: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

III. Varianta (b)

Nyní diplomová práce přistoupí k navýšení NN za lidi ve společnosti o 20% (červená čísla). Nové nepřímé náklady společnosti zobrazuje následující tabulka:

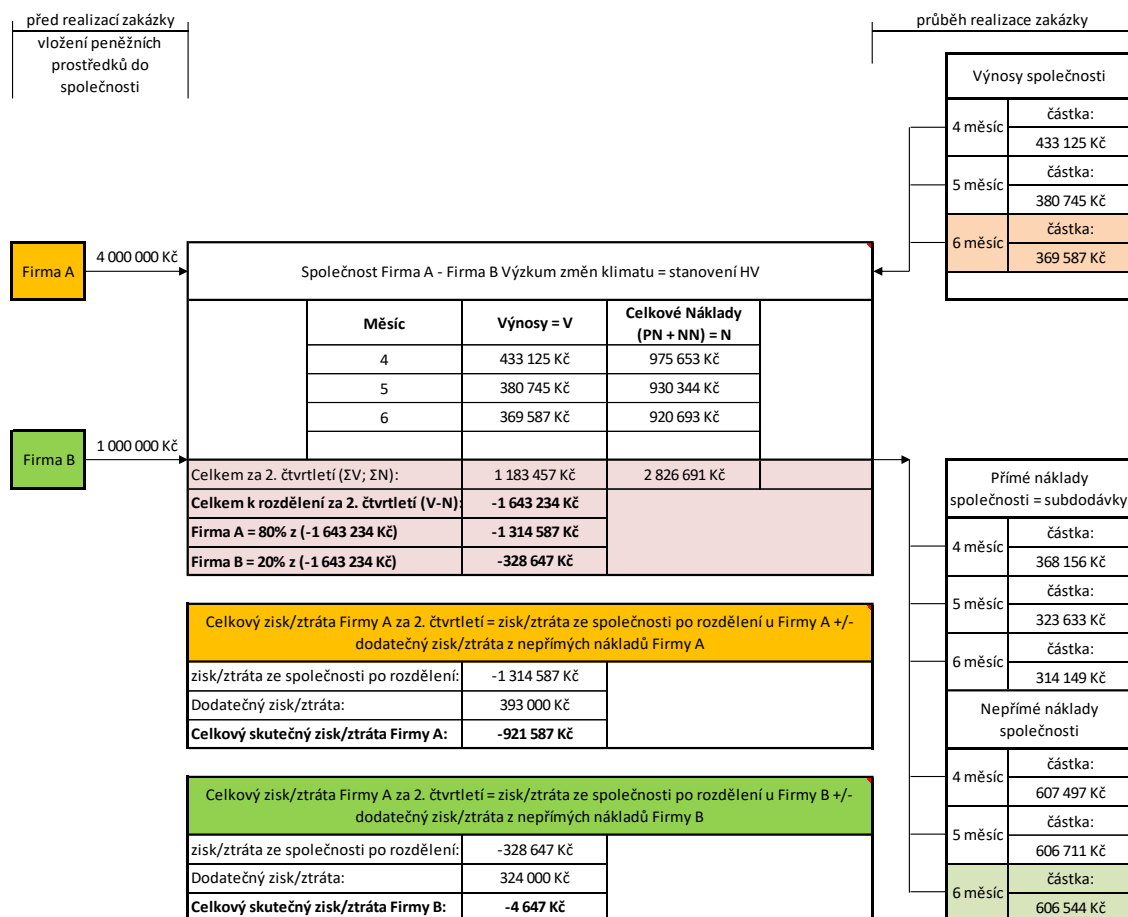
Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	102 000	102 000
2	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	84 000	84 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	72 000	72 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	72 000	72 000
5	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	54 000	54 000
6	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	60 000	60 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	42 000	42 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	48 000	48 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	42 000	42 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					607 497

Tabulka 10 – 30 – Výpis NN za období 04/2012 po navýšení u Firmy A a Firmy B:
model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Postup výpočtu stanovení dodatečného zisku/ztráty by byl kompletně shodný s výpočtem, který byl uveden výše a z tohoto důvodu diplomová práce dále zobrazí jen finální zisk/ztrátu v rámci nepřímých nákladů a finální schéma stanovení HV, které se vztahuje k tomuto navýšení NN za lidi ve společnosti. Shrnutí zisku za období 04-06/2012 zobrazuje následující tabulka. Schéma stanovení HV je zobrazeno na další straně.

Období	Firma A	Firma B
04-06/2012	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů
Celkem:	393 000 Kč	324 000 Kč

Tabulka 10 – 31 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 80/20 – [tvorba: vlastní]



Obrázek 10 – 21 – Stanovení skutečného HV po navýšení NN za lidi ve společnosti:

model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Následující tabulka zrekapituluje hodnoty z obrázků 10 – 20 a 10 – 21 (schémata stanovení HV) při jejich vzájemném porovnání. V tabulce jsou vidět hodnoty před navýšením a po navýšení NN za lidi u Firmy A a Firmy B ve společnosti.

	Před navýšením NN za lidi ve společnosti	Po navýšení NN za lidi ve společnosti u Firmy A i Firmy B
Ztráta společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 pro rozdělení	-1 355 234 Kč	-1 643 234 Kč
Firma A = 80% ze ztráty společnosti	-1 084 187 Kč	-1 314 587 Kč
Firma B = 20% ze ztráty společnosti	-271 047 Kč	-328 647 Kč
Dodatečný zisk Firmy A	249 000 Kč	393 000 Kč
Dodatečný zisk Firmy B	180 000 Kč	324 000 Kč
Celková skutečná ztráta Firmy A za 2. čtvrtletí 2012:	-835 187 Kč	-921 587 Kč
Celková skutečná ztráta Firmy B za 2. čtvrtletí 2012:	-91 047 Kč	-4 647 Kč

Tabulka 10 – 32 – Shrnutí dopadu po navýšení NN u Firmy A a Firmy B ve společnosti:

model 80/20 – [tvorba: vlastní]

III. Varianta (c)

Závěrem diplomová práce přistoupí k navýšení NN za lidi ve společnosti pouze u Firmy A (vedoucího účastníka společnosti s majoritním podílem v této společnosti) o 20% (červená čísla). Nové nepřímé náklady společnosti zobrazuje následující tabulka:

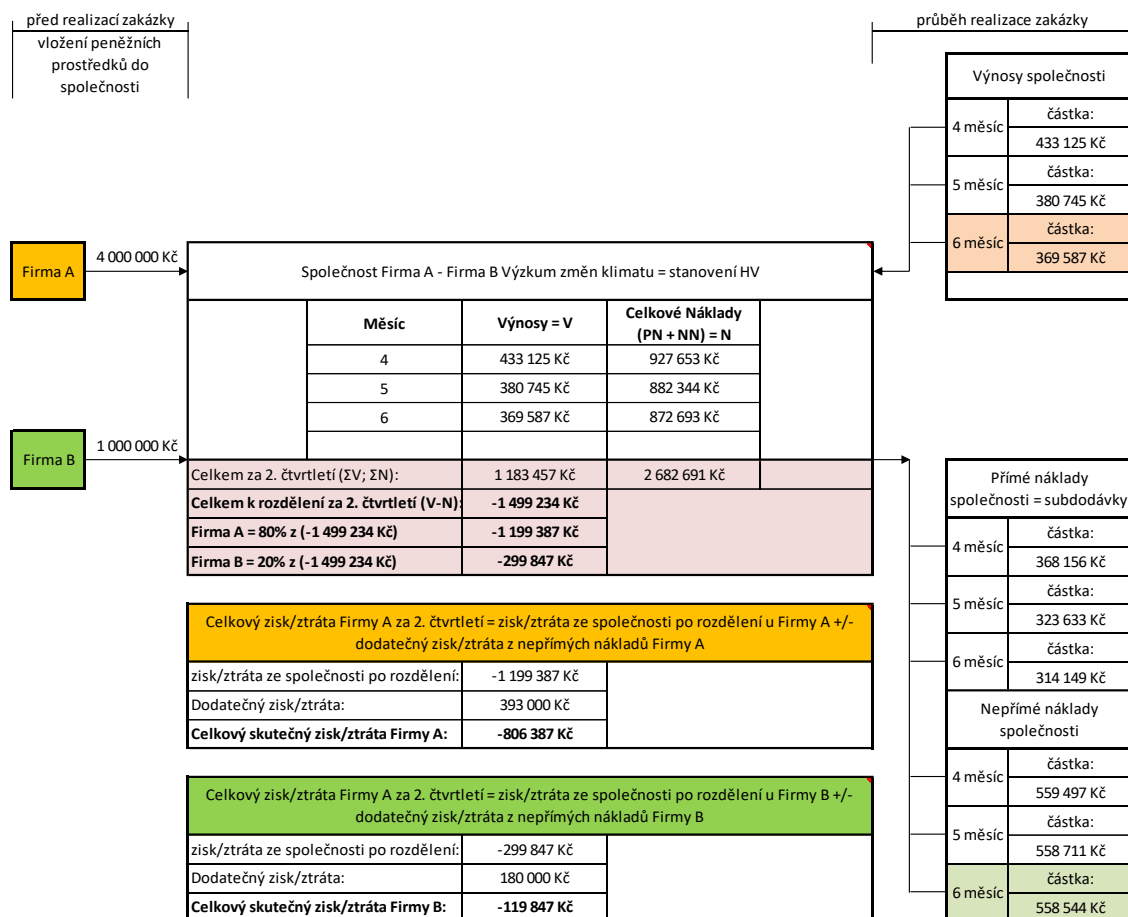
Poř. číslo	Název nákladu	MJ	Množství	Náklad na MJ [Kč]	Celková cena [Kč]
1	Vedoucí projektu - Firma A	prac/měsíc	1	102 000	102 000
2	Zástupce vedoucí projektu - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	70 000	70 000
3	Stavbyvedoucí - Firma A	prac/měsíc	1	72 000	72 000
4	Vedoucí přípravy projektu - Firma A	prac/měsíc	1	72 000	72 000
5	Technik přípravy - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	45 000	45 000
6	Technik přípravy, ISŘ - dříve Firma A, nyní Firma B	prac/měsíc	1	50 000	50 000
7	Administrátor - Firma A	prac/měsíc	1	42 000	42 000
8	Koordinátor TZB - Firma B	prac/měsíc	1	40 000	40 000
9	Stavbyvedoucí - Firma B	prac/měsíc	1	35 000	35 000
10	Koordinační činnost = 1% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč) - Firma A	Kč/měsíc	1	4 331	4 331
11	Náklady na vedení účetnictví - Firma A	Kč/měsíc	1	20 000	20 000
12	Rezerva na opravy = 0,5% z fakturované částky vůči investorovi (z 433 125 Kč)	Kč/měsíc	1	2 166	2 166
13	Bankovní záruky	Kč/měsíc	1	5 000	5 000
Celkem za období 04/2012					559 497

Tabulka 10 – 33 – Výpis NN za období 04/2012 po navýšení: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Postup výpočtu stanovení dodatečného zisku/ztráty by byl kompletně shodný s výpočtem, který byl uveden výše u III. Varianty (a) a z tohoto důvodu diplomová práce dále zobrazí jen finální zisk/ztrátu v rámci nepřímých nákladů a finální schéma stanovení HV, které se vztahuje k tomuto navýšení NN za lidi u Firmy A. Shrnutí zisku za období 04-06/2012 zobrazuje následující tabulka. Schéma stanovení HV je zobrazeno na další straně.

Období	Firma A	Firma B
	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů	Zisk/ztráta v rámci nepřímých nákladů
Celkem:	393 000 Kč	180 000 Kč

Tabulka 10 – 34 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 80/20 – [tvorba: vlastní]



Obrázek 10 – 22 – Stanovení skutečného HV po navýšení NN za lidi ve společnosti pouze u Firma A: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

Následující tabulka zrekapituluje hodnoty z obrázků 10 – 20 a 10 – 22 (schémata stanovení HV) při jejich vzájemném porovnání. V tabulce jsou vidět hodnoty před navýšením a po navýšení NN za lidi u firmy A ve společnosti.

	Před navýšením NN za lidi ve společnosti	Po navýšení NN za lidi ve společnosti
Ztráta společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 pro rozdělení	-1 355 234 Kč	-1 499 234 Kč
Firma A = 80% ze ztráty společnosti	-1 084 187 Kč	-1 199 387 Kč
Firma B = 20% ze ztráty společnosti	-271 047 Kč	-299 847 Kč
Dodatečný zisk Firma A	249 000 Kč	393 000 Kč
Dodatečný zisk Firma B	180 000 Kč	180 000 Kč
Celková skutečná ztráta Firma A za 2. čtvrtletí 2012:	-835 187 Kč	-806 387 Kč
Celková skutečná ztráta Firma B za 2. čtvrtletí 2012:	-91 047 Kč	-119 847 Kč

Tabulka 10 – 35 – Shrnutí dopadu po navýšení NN za lidi ve společnosti pouze u Firma A: model 80/20 – [tvorba: vlastní]

III. Varianta (b)

Z tabulky 10 – 32 je zřejmé, že v důsledku zatížení společnosti vyššími NN za lidi u Firmy A a Firmy B došlo ke zvýšení ztráty celé společnosti, přičemž došlo ke zvýšení ztráty Firmy A o 86 400 Kč (-921 587 Kč – (-835 187 Kč)), ale zároveň došlo ke snížení ztráty Firmy B o 86 400 Kč (-4 647 Kč – (-91 047 Kč)). Firma B tedy ze svého podílu ve společnosti profituje.

III. Varianta (c)

Z tabulky 10 – 35 je zřejmé, že v důsledku zatížení společnosti vyššími NN za lidi u Firmy A došlo ke zvýšení ztráty celé společnosti, ale zároveň došlo ke snížení skutečné ztráty Firmy A o 28 800 Kč (-806 387 Kč – (-835 187 Kč)). O tuto částku se naopak zvýšila celková skutečná ztráta Firmy B.

Tím, že společnost bude mít vyšší NN, tak měsíčně ze společnosti bude odcházet větší množství peněz. Čím méně peněz ve společnosti bude, tím bude společnost náchylnější k neplacení svých závazků a bude odkázána na dotování BÚ všemi účastníky společnosti. Takže ano, pro Firmu A je výhodné navýšení svých NN za lidi z hlediska celkového skutečného HV, ale taky firma musí počítat s tím, že možná naopak bude dotovat ve větší míře společný BÚ.

10.4.3 Komentář k modelacím variantního řešení 50/50 a 80/20

Poměr 50/50 může být dobrý pro rozložení rizika stejným poměrem mezi Firmu A a Firmu B. Naopak u poměru 80/20 jde do vyššího rizika ta firma, která má ve společnosti 80% podíl. Na jednu stranu je dobré, že při vyšším poměru může daná firma s 80% podílem teoreticky těžit z vyšších výnosů na své pracovníky, ale na druhou stranu jde do většího rizika, že odejde se záporným hospodářským výsledkem (bude v mínusu) na konci stavební zakázky a dále se tento poměr může neblaze projevit v reklamační části stavební zakázky.

Pozn.: Je taktéž vhodné dodat, že síla účastníka společnosti (sdružení) dle procentuálního zastoupení ve společnosti (sdružení) je zdánlivá, protože ne vždy odráží skutečný vliv na společnost (sdružení). Záleží totiž na úpravě podmínek fungování společnosti (sdružení), což znamená, že firma s minoritním podílem může v některých případech „zkomplikovat život“ firmě s majoritním podílem. Některými případy se rozumí to, že například firma s minoritním 20% podílem ve společnosti může mít ve společnosti (sdružení) svého vedoucího projektu stavební zakázky a tím pádem bude řídit celou zakázku a bude mít obrovský vliv. Dalším případem by mohla být skutečnost, že firma s minoritním 20% podílem bude mít vliv na výběrová

řízení subdodavatelů a bude podepisovat všechny tyto výběrová řízení a s tím související SoD nebo další dokumenty. Z toho plyne, že pro každou stavební zakázku je vhodné nastavit fungování společnosti (sdružení) jinak a věnovat velkou pozornost právě úpravě podmínek tohoto fungování.

Varianty 50/50 a 80/20 jsou jen modelové situace na uvědomění si, jak se mění výsledek hospodaření společnosti a skutečné výsledky hospodaření účastníků společnosti (firem) při změnách procentuálních poměrů a výše nepřímých nákladů za lidi účastníků společnosti. Variant, jak stavební zakázku a společnost, která má na starosti tuto zakázku, finančně řídit, je několik. Tyto varianty byly v DP buď detailně popsány, nebo alespoň nastíněny.

10.4.4 Závěrečné zhodnocení všech variant

Pro závěrečné zhodnocení a pochopení praktické části diplomové práce je vytvořena následující tabulka, která shrnuje všechny varianty.

Varianty	I. Varianta	II. Varianta		III. Varianta		
	a	a	b	a	b	c
Procentuální zastoupení účastníků společnosti	51% : 49%	50% : 50%		80% : 20%		
Poměr zastoupení lidí ve společnosti v rámci NN	7/2	4/5		4/5		
Vysvětlení variant	Výchozí varianta = skutečnost za 2. čtvrtletí 2012	Před navýšením NN za lidi ve společnosti	Po navýšení NN za lidi ve společnosti = u Firmy A i Firmy B	Před navýšením NN za lidi ve společnosti	Po navýšení NN za lidi ve společnosti - u Firmy A i Firmy B	Po navýšení NN za lidi ve společnosti - pouze u Firmy A
Ztráta společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 pro rozdělení	-1 355 234 Kč	-1 355 234 Kč	-1 643 234 Kč	-1 355 234 Kč	-1 643 234 Kč	-1 499 234 Kč
Firma A = % podíl ze ztráty společnosti	-691 169 Kč	-677 617 Kč	-821 617 Kč	-1 084 187 Kč	-1 314 587 Kč	-1 199 387 Kč
Firma B = % podíl ze ztráty společnosti	-664 064 Kč	-677 617 Kč	-821 617 Kč	-271 047 Kč	-328 647 Kč	-299 847 Kč
Dodatečný zisk Firmy A	444 000 Kč	249 000 Kč	393 000 Kč	249 000 Kč	393 000 Kč	393 000 Kč
Dodatečný zisk Firmy B	-15 000 Kč	180 000 Kč	324 000 Kč	180 000 Kč	324 000 Kč	180 000 Kč
Celková skutečná ztráta Firmy A za 2. čtvrtletí 2012:	-247 169 Kč	-428 617 Kč	-428 617 Kč	-835 187 Kč	-921 587 Kč	-806 387 Kč
Celková skutečná ztráta Firmy B za 2. čtvrtletí 2012:	-679 064 Kč	-497 617 Kč	-497 617 Kč	-91 047 Kč	-4 647 Kč	-119 847 Kč

Tabulka 10 – 36 – Vzájemné porovnání všech variant – [tvorba: vlastní]

Závěrečné zhodnocení bude provedeno z dvou pohledů. První pohled bude komentovat procentuální zastoupení účastníků společnosti a poměr zastoupení lidí ve společnosti v rámci nepřímých nákladů. Druhý pohled zhodnotí jednotlivé varianty v rámci navýšení NN o 20%.

1. Pohled

V rámci I. Varianty, která zobrazuje realitu, je procentuální zastoupení v poměru 51% ku 49%. To znamená, že Firma A se podílí na hospodářském výsledku 51 procenty a Firma B se na hospodářském výsledku podílí 49%. Dále tento poměr neodpovídá poměru zastoupení lidí ve společnosti v rámci NN. Firma A, která má 51% podíl, má ve společnosti 7 lidí, přičemž Firma B jenom 2 lidi. Tzn., že Firma B dotuje Firmu A.

II. Varianta je modelová a je v ní upraven procentuální podíl účastníků společnosti tak, aby byl vyrovnaný, tedy 50% ku 50%. Taky je zde upraven poměr zastoupení lidí ve společnosti v rámci NN. Tzn., že zatížení společnosti nepřímými náklady odpovídá tomuto poměru 50 ku 50 (peněžně, částkou v Kč). Jedná se o optimální variantu, kde není žádný z účastníků společnosti zvýhodněn, či nezvýhodněn.

III. Varianta je také modelová a je v ní upraven procentuální podíl účastníků společnosti tak, aby Firma A měla majoritní podíl 80% a Firma B pouze 20%. Poměr zastoupení lidí ve společnosti v rámci NN je zde upraven stejně, jako ve II. Variantě (Firma A má stejný NN náklad za lidi jako Firma B). Tento poměr ovšem neodpovídá poměru 80 ku 20.

2. Pohled

Druhým pohledem diplomová práce zhodnotí jednotlivé varianty po navýšení nepřímých nákladů o 20%.

I. Varianta zobrazuje skutečnost a tedy k žádnému navýšení NN nedošlo.

II. Varianta (b) poukázala na skutečnost, že při zvýšení NN za lidi ve společnosti (jak na straně Firmy A, tak na straně Firmy B) došlo na jednu stranu k prohloubení ztráty společnosti (o 288 000 Kč), ale naopak došlo k navýšení dodatečného zisku v rámci NN (taky o 288 000 Kč). Celková skutečná ztráta obou účastníků společnosti je neměnná.

III. Varianta (b) zobrazila, že při zvýšení NN o 20% za lidi ve společnosti (jak na straně Firmy A, tak na straně Firmy B) dojde k prohloubení ztráty Firmy A o 10%. Naopak Firma B ze svého podílu ve společnosti profituje (celková skutečná ztráta je menší o 95%).

III. Varianta (c) dokazuje, že při navýšení NN o 20% pouze u Firmy A dojde k tomu, že i když počet lidí v rámci zastoupení firem ve společnosti (NN) se nemění, tak toto navýšení Firmě A dopomůže k menší ztrátě o 3%, tzn., že na zmenšení ztráty Firmy A se podílí Firma B. Firmě B se ztráta prohloubí o 32%.

Po vyhodnocení všech variantních řešení lze konstatovat, že z pohledu vedoucího účastníka společnosti s majoritním podílem je I. Varianta nejvýhodnější, jelikož jsou rizika rozložena mezi účastníky společnosti rovnoměrně a Firma A těží z vyšších výnosů na své pracovníky, protože jich má ve společnosti 7. Taktéž by byla výhodná III. Varianta (c) pro Firmu A, kde by vedoucí účastník společnosti s majoritním 80% podílem těžil z vyšších výnosů na své pracovníky, zvláště, kdyby v daném čtvrtletí vznikl zisk ve společnosti (sdružení). Optimální variantou, kde není nikdo zvýhodněn či nezvýhodněn, je II. Varianta, jak už bylo řečeno v textu výše.

11 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována na téma Finanční řízení stavební zakázky v rámci sdružení firem. Tato problematika byla zpracována u stavební firmy OHL ŽS, a.s. na konkrétní zakázce s názvem „Přístavba laboratoří a počítačového centra“.

V teoretické části jsou vysvětleny jednotlivé pojmy související s danou problematikou. Je zde charakterizován stavební podnik, jeho cíle a výstup, kterým je stavební zakázka, přičemž stavební zakázce je věnována celá jedna kapitola, která definuje soukromé a veřejné stavební zakázky. Dále je charakterizováno finanční plánování stavebního podniku, v rámci kterého jsou popsány cíle a pojetí finančního plánu spolu s dlouhodobým finančním plánem podniku, krátkodobým finančním plánem podniku a finanční kontrolou. Samostatná kapitola věnuje pozornost finančnímu řízení stavební zakázky. Poslední část teoretické roviny je věnována definování společnosti (sdružení), přičemž velká pozornost je věnována smlouvě o společnosti a jejímu dodatku. Teoretická část diplomové práce je uzavřena kapitolou charakterizující orgány společnosti (sdružení), kterými jsou rada společnosti a vedení stavby včetně realizačního týmu.

V případové studii je daná problematika řešena na konkrétní stavební zakázce. Nejdříve je daná stavební zakázka popsána a jsou zde rekapitulována všechna kritéria společnosti (sdružení), která byla uvedena v teoretické části. Samostatná podkapitola případové studie je věnována organizační struktuře celé společnosti (sdružení). Dále v rámci diplomové práce bylo přistoupeno k popisu finančního řízení dané stavební zakázky, kde byly detailně stanoveny celkové náklady společnosti (sdružení) a následně bylo popsáno zúčtování těchto nákladů. V rámci finančního řízení bylo popsáno zúčtování výnosů společnosti (sdružení) a na základě těchto stanovení byla dále diplomová práce rozdělena na tři varianty. V první variantě byl vypočítán hospodářský výsledek společnosti a jednotlivých účastníků společnosti za dané řešené období. Druhá a třetí varianta zobrazila navržené modelové situace, které na rozdíl od první varianty na dané stavební zakázce nenastaly, ale nastat by mohly, pokud by společnost (sdružení) byla v rámci těchto variant v obchodní fázi takto nastavena. Na závěr diplomová práce porovnála všechny variantní řešení a okomentovala dopad těchto variant na finanční řízení společnosti.

Cílem práce byl popis sdružení firem u vybrané stavební zakázky a jeho fungování v rámci finančního řízení spolu s navržením změny pomocí několika variantních řešení. Tento cíl byl v jednotlivých kapitolách naplněn.

12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] SEDLÁČEK, J.; *Účetnictví pro manažery*, Grada publishing, Praha, 2005, ISBN 80-247-1195-8
- [2] SCHOLLEOVÁ, H.; *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2424-9
- [3] PETŘÍK, T.; *Ekonomické a finanční řízení firmy*, Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3024-0
- [4] TICHÝ, M.; *Projekty a zakázky ve výstavbě*, C.H.BECK, 2008, ISBN 978-80-7400-009-6
- [5] VALACH, J. A KOLEKTIV; *Finanční řízení podniku*, EKOPRESS, 1999, ISBN 80-86119-21-1
- [6] MARKOVÁ, L.; *Stavební podnik*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007.
- [7] HEJDUKOVÁ, A., HRONÍKOVÁ, M. *Financování stavební zakázky*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007.
- [8] KUSÁK, Jiří. *Optimalizace procesu výběrového řízení subdodavatelů stavební zakázky*. Brno, 2015, VUT v Brně. FAST. Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí diplomové práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.
- [9] *Zákon č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek*. [online], [cit. 1. 8. 2017].

Dostupné na:

< <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134/zneni-20170701> >

- [10] *Nařízení vlády č. 393/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 77/2008 Sb., o stanovení finančních limitů pro účely zákona o veřejných zakázkách, Část první, Čl.1, odst. 6* [online], [cit. 1. 8. 2017]

Dostupné na:

< <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-393> >

- [11] *Přednáška v MS PowerPoint – Stavební zakázka*. VUT v Brně, FAST. Ústav stavební ekonomiky a řízení. [online], [cit. 11. 8. 2016].

Dostupné na:

<http://www.fce.vutbr.cz/EKR/asp/index.asp?vyu=08_vyuka>

- [12] *Smlouva o společnosti* – interní dokumentace poskytnuta od firmy OHL ŽS, a.s.
- [13] *Dodatek ke smlouvě o společnosti* – interní dokumentace poskytnuta od firmy OHL ŽS, a.s.

13 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HSV	Hlavní stavební výroba
PSV	Přidružená stavební výroba
PPP	Public Private Partnership
BÚ	Bankovní účet
SoD	Smlouva o dílo
IČ	Identifikační číslo
DIČ	Daňové identifikační číslo
VaVpI	Výzkum a vývoj pro inovace
HV	Hospodářský výsledek
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
TZB	Technická zařízení budov
NP	Nadzemní podlaží
PP	Podzemní podlaží
IT	Informační technologie
VZT	Vzduchotechnika
HTÚ	Hlavní terénní úpravy
GD	Generální dodavatel
VP	Vedoucí projektu
ISŘ	Integrované systémy řízení
SO	Stavební objekt
ŽB	Železobetoná konstrukce
PVC	PolyVinylChlorid
DN	Diameter nominal (jmenovitý průměr)
DPH	Daň z přidané hodnoty

PN	Přímý náklad
NN	Nepřímý náklad
CN	Celkový náklad
PSČ	Poštovní směrovací číslo
KS	Krajský soud
OR	Obchodní rejstřík
MJ	Měrná jednotka

14 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 10 – 1 – Přístavba laboratoří a počítačového centra	44
Obrázek 10 – 2 – Foto č. 1 Objekt C	45
Obrázek 10 – 3 – Foto č. 2 Objekt C	45
Obrázek 10 – 4 – Foto č. 3 Objekt C	45
Obrázek 10 – 5 – Foto č. 4 Objekt A	45
Obrázek 10 – 6 – Organizační struktura společnosti	47
Obrázek 10 – 7 – Procentní podíl firem na CN společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012 ...	52
Obrázek 10 – 8 – Zjišťovací protokol od subdodavatele pro GD	55
Obrázek 10 – 9 – Rekapitulace provedených prací od subdodavatele u Objektu C	56
Obrázek 10 – 10 – Položkový fakturační rozpočet od subdodavatele za 06/2012	57
Obrázek 10 – 11 – Zjišťovací protokol od GD pro investora	58
Obrázek 10 – 12 – Rekapitulace provedených prací celková od GD pro investora	59
Obrázek 10 – 13 – Rekapitulace dílčí po objektech od GD pro investora	60
Obrázek 10 – 14 – Položkový fakturační rozpočet od GD pro investora za 06/2012	61
Obrázek 10 – 15 – Grafické znázornění zúčtování výnosů za období 06/2012	62
Obrázek 10 – 16 – Stanovení HV společnosti	63
Obrázek 10 – 17 – Stanovení skutečného HV jednotlivých účastníků společnosti	71
Obrázek 10 – 18 – Stanovení skutečného HV účastníků společnosti: model 50/50	75
Obrázek 10 – 19 – Stanovení skutečného HV po navýšení NN za lidi ve společnosti: model 50/50	77
Obrázek 10 – 20 – Stanovení skutečného HV účastníků společnosti: model 80/20	82
Obrázek 10 – 21 – Stanovení skutečného HV po navýšení NN za lidi ve společnosti: model 80/20	84
Obrázek 10 – 22 – Stanovení skutečného HV po navýšení NN za lidi ve společnosti pouze u Firmy A: model 80/20	86

15 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 10 – 1 – Rekapitulace kritérií	46
Tabulka 10 – 2 – Soupis provedených prací za období 06/2012 – přímé náklady	48
Tabulka 10 – 3 – Shrnutí přímých nákladů společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012	49
Tabulka 10 – 4 – Výpis nepřímých nákladů za období 04/2012	50
Tabulka 10 – 5 – Výpis nepřímých nákladů za období 05/2012	50
Tabulka 10 – 6 – Výpis nepřímých nákladů za období 06/2012	51
Tabulka 10 – 7 – Shrnutí nepřímých nákladů společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012	51
Tabulka 10 – 8 – Shrnutí celkových nákladů společnosti za 2. čtvrtletí roku 2012	51
Tabulka 10 – 9 – Výpis nepřímých nákladů společnosti za 04/2012.....	65
Tabulka 10 – 10 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy A za 04/2012	65
Tabulka 10 – 11 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy B za 04/2012	66
Tabulka 10 – 12 – Výpis nepřímých nákladů společnosti za 05/2012	67
Tabulka 10 – 13 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy A za 05/2012	67
Tabulka 10 – 14 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy B za 05/2012	68
Tabulka 10 – 15 – Výpis nepřímých nákladů společnosti za 06/2012	69
Tabulka 10 – 16 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy A za 06/2012	69
Tabulka 10 – 17 – Výpis skutečných nepřímých nákladů Firmy B za 06/2012	70
Tabulka 10 – 18 – Shrnutí zisku/ztráty z nepřímých nákladů u Firmy A a Firmy B	70
Tabulka 10 – 19 – Výpis NN za období 04/2012: model 50/50	73
Tabulka 10 – 20 – Skutečné NN Firmy A za 04/2012: model 50/50.....	73
Tabulka 10 – 21 – Skutečné NN Firmy B za 04/2012: model 50/50	73
Tabulka 10 – 22 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 50/50	75
Tabulka 10 – 23 – Výpis NN za období 04/2012 po navýšení: model 50/50	76
Tabulka 10 – 24 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 50/50.....	76

Tabulka 10 – 25 – Shrnutí dopadu po navýšení NN ve společnosti: model 50/50	77
Tabulka 10 – 26 – Výpis NN za období 04/2012: model 80/20	80
Tabulka 10 – 27 – Skutečné NN Firmy A za 04/2012: model 80/20	80
Tabulka 10 – 28 – Skutečné NN Firmy B za 04/2012: model 80/20	80
Tabulka 10 – 29 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 80/20	82
Tabulka 10 – 30 – Výpis NN za období 04/2012 po navýšení u Firmy A a Firmy B: model 80/20	83
Tabulka 10 – 31 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 80/20.....	83
Tabulka 10 – 32 – Shrnutí dopadu po navýšení NN u Firmy A a Firmy B ve společnosti: model 80/20.....	84
Tabulka 10 – 33 – Výpis NN za období 04/2012 po navýšení: model 80/20	85
Tabulka 10 – 34 – Shrnutí zisku z NN u Firmy A a Firmy B: model 80/20	85
Tabulka 10 – 35 – Shrnutí dopadu po navýšení NN za lidí ve společnosti pouze u Firmy A: model: 80/20	86
Tabulka 10 – 36 – Vzájemné porovnání všech variant	88